

Sirpa Liuska

# TARJOUSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN POHJOIS- KARJALAN AIKUISOPISTOSSA

Opinnäytetyö  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  <b>9.5.2012</b>	
<b>Tekijä(t)</b> Sirpa Liuska		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulu- tusohjelma (ylempi AMK)	
<b>Nimeke</b> <b>TARJOUSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN POHJOIS-KARJALAN AIKUISOPISTOSSA</b>			
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön aiheena on tarjoustoiminnan kehittäminen Pohjois-Karjalan aikuisopistossa. Opinnäytetyö perustuu tapaustutkimukseen, jonka tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä ovat ne keskeiset asiat, joita tulisi kehittää aikuisopiston tarjoustoiminnan kannalta toimivammaksi, laadukkaammaksi sekä yhtenäisemmäksi tarjousten tekijöiden näkökulmista tarkasteltuna. Tavoitteena oli kehittää aikuisopiston tarjoustoiminnan kokonaisuutta siten, että saadaan käytäntöön tehokas, kannattava, laadukas ja vakiintunut toimintamalli toimia tarjousprosessin eri vaiheissa. Lisäksi tavoitteen oli tuoda esille käytännön kehittämisenäkökulmia tarjoustoimintaan sekä määrittää mittariston kriteerit, jonka avulla voidaan seurata muun tarjoustoiminnan laatua.</p> <p>Tutkimus koostuu kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tehdyn kyselyn avulla selvitettiin tarjoustoiminnassa mukana olevilta heidän näkemyksiään aikuisopiston tarjoustoiminnan eri osa-alueista. Tehtyjen tarjousten sisältöjä vertailtiin satunnaisen otannan kautta. Tarjoustyökalun avulla käytiin läpi niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että tarjouksia ei ole hyväksytty. Havainnoinnin ja käytyjen keskustelujen kautta täsmennettiin tarjoustoimintaan liittyvä haasteita aikuisopistossa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys perustuu prosessijohtamisen kokonaisuuteen, tarjoustoiminnan eri näkökulmien tarkasteluun ja palvelujen tuotteistamisen näkökulmaan tarjousten tekemisessä.</p> <p>Tuloksista keskeisimpänä asioina nousivat esiin; tarjousten hinnoittelu, tarjousten sisällön tuottaminen, resursseihin liittyvät tekijät, tarjousasiakirjojen ja -prosessin laatutekijät, huolellisuus tarjousten tekemisessä ja työnjako tarjousprosessissa.</p> <p>Kehittämissuunnitelman tärkeimpänä teemana on kehittää ELY- keskuksen ja muun tarjoustoiminnan kokonaisuutta siten, siitä saadaan laadukas ja tuloksellinen tapa toimia aikuisopistossa. Saatujen tulosten ja kehittämissuunnitelman pohjalta käytännön kehittäminen aloitetaan kesäkuussa 2012 aikana.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> tarjoustoiminta, tarjousten laatu, tarjousasiakirjat, hinnoittelu, prosessijohtaminen ja palvelujen tuotteistaminen			
<b>Sivumäärä</b> 86	<b>Kieli</b> suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn.20098775	
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Eila Jussila		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Pohjois-Karjalan aikuisopisto	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the master's thesis</b>  9 May 2012	
<b>Author(s)</b> Sirpa Liuska		<b>Degree programme and option</b> Entrepreneurship and Business Competence (Master)	
<b>Name of the master's thesis</b> The development of business services in North Karelia Adult Education Centre			
<b>Abstract</b> <p>The master's thesis was based on the development activities in North Karelia Adult Education Centre. It was a case study that focused on finding out the key issues that should be developed so that key would be more efficient and systematic and of better quality in terms of the business services and the employees responsible for these services. The aim was to develop an efficient, profitable and established high-quality operation model that could be used when carrying out different steps of business services, such as quoting the education services. In addition, the objective was to examine the practical aspects of business services and to create a scorecard which could be used to monitor the quality of these services.</p> <p>The theoretical framework was based on process management, the various aspects of selling services and productization of services. The study of qualitative and quantitative methods. A survey was used to determine the views of employees participating in the Adult Education Centre business services. The survey involved different parts of business services and quoting, and the contents of different offers were compared through random sampling. An electronic tone used in the College helped in studying the factors that resulted in declined. Also observations and discussions were used to specify the challenges associated with the business operations of the Adult Education Centre.</p> <p>The key results involved the pricing and contents of quote, factors relating to resources, the quality of the documents and process of selling services as well as diligence and the division of work in the process of quotations and selling service. The main theme of the development plan was to develop the ELY Centre and offer business services so that it would become a profitable and efficient way of working in the Adult Education Centre. Based in the results and practical development plan on the development will begin in June 2012.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  The business services, the quality of quoting, the quoting documents, process management, productization			
<b>Pages</b>  86	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>  URN:NBN:fi:mamk-opinn.20098775	
<b>Remarks, notes on appendices</b>  			
<b>Tutor</b> Eila Jussila		<b>Master's thesis assigned by</b> North Karelia Adult Education Centre	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	2
2.1	Tavoitteet .....	3
2.2	Tutkimusongelmat .....	3
2.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	4
2.3.1	Kysely .....	6
2.3.2	Ryhmäkeskustelu /- haastattelu .....	7
2.3.3	Muut tiedonkeruun menetelmät .....	8
2.4	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta.....	9
2.5	Opinnäytetyön prosessi .....	11
2.6	Opinnäytetyön prosessin eteneminen.....	12
3	PROSESSIJOHTAMINEN .....	14
3.1	Organisaatio ja prosessit .....	15
3.2	Prosessijohtamisen keskeiset käsitteet .....	19
3.3	Prosessijohtamisen hyödyt ja ongelmat .....	20
3.4	Prosessihierarkia .....	23
3.5	Prosessin kehittäminen .....	24
3.6	Mittaaminen ja mittarit .....	27
3.7	Uudistuminen ja muutosten aikaansaaminen.....	30
4	TARJOUSTOIMINTA.....	30
4.1	Tarjousprosessi .....	30
4.2	Tarjous .....	31
4.3	Tarjousten laatu.....	34
4.4	Tarjouskustannusten hallinta .....	35
4.5	Tarjousten hinnoittelu .....	36
5	PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN TARJOUKSISSA .....	39
5.1	Tuotestrategia ja suunnittelu .....	41
5.2	Palvelutuotteiden suunnittelun mallintaminen .....	43
6	TARJOUSTOIMINNAN NYKYTILANNE POHJOIS-KARJALAN AIKUISOPISTOSSA.....	44
6.1	Pohjois-Karjalan aikuisopisto .....	44

6.2	Tarjoustoiminnan kehittäminen osana laatutyötä .....	46
7	TARJOUSTEN ANALYSOINTI .....	48
7.1	Tarjousasiakirjojen vertailu ELY- keskuksen tarjoukset .....	48
7.2	Ei hyväksytyjen tarjousten tarkastelu tarjoustyökalua apuna käyttäen .....	50
7.3	ELY- keskuksen tarjoukset.....	51
7.4	Yhteenvedo muut tarjoukset.....	57
7.5	Ryhmäkeskustelu /- haastattelu ja havainnointi.....	61
8	MITEN TARJOUSTOIMINTAA TULISI KEHITTÄÄ?.....	63
8.1	ELY- keskuksen tarjoukset.....	63
8.2	Muut tarjoukset .....	67
8.3	Mittariston kriteerit muuhun tarjoustoimintaan .....	69
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	70
9.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	70
9.2	Vastaukset tutkimusongelmaan .....	73
9.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	80
10	LOPUKSI .....	82

## LIITTEET

LIITE 1. Tarjoustoimintaan liittyvä kysely

LIITE 2. Tarjoustyökalun prosessikuvaus.

LIITE 3. Prosessikuvaus ELY- keskuksen tarjoukset.

## 1 JOHDANTO

Toiminnan tuloksellisuus ja kannattavuus korostuvat nyky-yhteiskunnan toiminnassa ja tällaisella ajattelutavalla on merkitystä myös koulutusorganisaatioita tarkastellessa. Ulkopuolisen rahan merkitys korostuu ja on eräs tärkeimmistä tekijöistä, kun tarkastellaan toiminnan kannattavuutta myös Pohjois-Karjalan aikuisopiston näkökulmasta. Koulutusorganisaatiossa tarjoustoiminta on kokonaisuus, joka vaikuttaa olennaisesti organisaation tuloksellisuuteen myynnin ja ostamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tarjoustoiminta nousee yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta myös osana aikuisopiston toimintaa. Tarjoustoimintaa voidaan tarkastella taloudellisuuden ja tuloksellisuuden kautta. Tarjousprosessin jatkuva tarkkailu ja kehittäminen ovat oleellisia asioita myynnin ja laadun varmistamiseksi. Tarjousprosessi on käsitteenä laaja ja siihen liittyy paljon eri osa-alueita ja toimijoita esimerkiksi hinta ja hinnoittelu, tarjouksen tekijä, tarjousasiakirja ja sen sisältö, tarjousten laatu ja itse tarjousprosessi. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Pohjois-Karjalan aikuisopiston tarjoustoimintaan liittyviä asioita tarjousten tekijöiden näkökulmasta käsin.

Pohjois-Karjalan aikuisopistolla on kartoitettu erilaisia kehittämistarpeita, jotka liittyvät olennaisesti koko organisaation toiminnan laadun kehittämiseen. Tarjoustoiminnan kehittäminen on yksi aikuisopiston kehittämiskohteista. Aikuisopiston tarjoustoiminta voidaan jakaa ELY-keskuksen tarjouksiin ja suoraan yrityksille meneviin tarjouksiin eli muuhun tarjoustoimintaan, joka kattaa laajan joukon erilaisia rahoitusmuotoja.

Itsearvioinnin pohjalta Pohjois-Karjalan aikuisopistolla on tavoite kehittää uusi toimintamalli tarjousten tekemisen prosessiin. Se parantaa osaltaan Pohjois-Karjalan aikuisopiston laatutoimintaa, asiakastyytyväisyyttä ja palvelujen laatuvaihtelu vähenee tarjoustoiminnan osalta. On tärkeää, jotta palveluprosessimme olisivat entistä tehokkaampia, yhtenäisempiä ja asiakasystävällisempiä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden sekä organisaation toiminnan kannalta katsottuna. Kyseinen ajattelutapa kattaa koko tarjoustoiminnan kentän.

Tarjoustoiminnan kehittämisen tarkoituksena on yhdenmukaistaa tarjousprosessia organisaation sisällä. Tarjousprosessia on tarkoitus kehittää siten, että kokonaisuudessa on huomioitu tarjouksiin ja niiden tekijöihin liittyvät eri tekijät niin tarjousaskikir-

joista aina tarjousten sisällön tuottamiseen sekä hinnoittelun. Tavoitteena on saada tarjouksiin liittyvä prosessi kehitettyä yhtenäisemmäksi ja tuoda esille niitä asioita, jotka kaipaavat kehittämistä.

Nykyistä tarjoustoiminnan mallia on kehitetty koko ajan parempaan suuntaan, entistä joustavammaksi toiminnaksi tarjousten tekijöiden osalta. Kehittämisessä on ollut mukana organisaation sisältä eri toimijoita. Nykyinen toimintamalli tarjoustoiminnan prosessissa on ollut joiltakin osin pirstaleinen ja raskas kokonaisuus, jossa myynnilliset ja markkinointikeinot on huomioitava sekä hyödynnettävä entistä tehokkaammin käytännön tarjoustoiminnassa. Tavoitteena on myös tarjoustoiminnan resurssien kohdentaminen oikein, tarjoustoiminnan työkalujen yhdenmukaistaminen entistä helppo-käyttöisimmiksi. Yhtenä tavoitteena on tarjousten tekijöiden osaamisen kehittäminen ja saada yhtenäinen malli toimia eri tiimeissä tarjousprosessin osalta. Ongelmana nähdään, että kaikilla tarjousten tekijöillä ei ole riittävää substanssiosaamista tarjousten tekemisen prosessin läpiviemiseen.

Opinnäytetyön alussa tarkastellaan tarjoustoimintaan liittyviä eri kokonaisuuksia teoreettisesta näkökulmasta. ELY- keskuksen ja muuhun tarjoustoimintaan liittyviä asioita käsitellään tutkimuksen empiirisessä osassa tulosten ja kehittämisosion yhteydessä. Kehittämisenäkökulmia tuodaan esille tutkimuksen kehittämisosiossa. Tarjoustoimintaan liittyvä kehittäminen painottuu kehittämisnäkökulmien esiin tuomiseen ja itse käytännön kehittäminen tapahtuu vasta opinnäytetyöntöön valmistuttua.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Taustatiedoissa pohditaan eri tekijöitä ja syitä, miksi on ollut tarpeen lähteä kehittämään tarjoustoimintaa koulutusorganisaatiossamme. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita, joita aikuisopistossa voi lähteä viemään käytännön tasolle ELY-keskuksen ja muun tarjoustoiminnan osalta. Tarjoustoiminnan kehittäminen nähdään myös tarjoustoiminnan laadun parantamisena asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna.

Opinnäytetyössä keskitytään selvittämään keskeisiä ongelmia tarjoustoimintaan kuuluvassa kokonaisuudessa aikuisopistolla. Tutkimuksen kautta on tavoitteena kehittää Pohjois-Karjalan aikuisopiston tarjousten tekemiseen liittyvää kokonaisuutta siten,

että siitä saadaan toimiva, yhtenäinen ja joustava mallia toimia. Tavoitteena on huomioida kokonaisuudessaan kaikkeen tarjoustoimintaan liittyvät tekijät, jotka tulevat esille kyselyjen ym. analyysien kautta, ja asiat, jotka on huomioitava kokonaisuuden kehittämisessä.

## **2.1 Tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteiden asettamisessa on huomioitu organisaation antamat raamit tutkimuksen toteuttamiselle ja mihin sen avulla pyritään. Tutkimuksen tavoitteena on saada käytäntöön tehokas, kannattava ja vakiintunut toimintamalli toimia tarjousprosessin eri vaiheissa Pohjois-Karjalan aikuisopistolla. Tavoitteena on ELY-keskuksen tarjouksiin ja muuhun tarjoustoimintaan liittyviä tuloksia käsitellä ja esitellä opinnäytetyön kokonaisuudessa ja tuoda niihin liittyviä käytännön kehittämisenäkökulmia esille. Kokonaisuudessa on huomioitava, että ELY-keskuksen tarjousprosessia on aikuisopistolla kehitetty koko ajan ja vähemmän on kiinnitetty huomioita muun tarjoustoiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin saada tuotua esille ne kehittämisajatuksia, jotka ovat keskeisiä muun tarjoustoiminnan laadun parantamisen ja yhtenäisen käytännön löytymiseksi. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta on tavoitteena myös tuoda esille koulutuskokonaisuuksia, joka tukevat tarjousten tekemiseen liittyviä asioita. Tavoitteena on luoda mittaristo, jonka avulla voidaan seurata muun tarjoustoiminnan laatua ja eri tekijöitä.

Tutkittava aihe on rajattu käsittelemään Pohjois-Karjalan aikuisopiston tarjoustoiminnan prosessia kokonaisuutta tarjousten tekijöiden näkökulmista tarkasteltuna. Tutkimuksessa teoreettinen ja käytännön kehittäminen keskittyy molempien tarjoustoimintaan kuuluvien osien kehittämiseen. Molempien tarjoustoiminnan osa-alueiden kokonaisuutta käsitellään tuloksissa ja lopullisissa johtopäätöksissä.

## **2.2 Tutkimusongelmat**

Tutkimusongelmat on johdettu tutkimukseen asetetuista tavoitteista. Seuraavassa ongelmakysymykset, joihin tutkimuksen kautta etsitään vastauksia. Uusia työhypoteeseja johdetaan tutkimuksen edetessä, jos se tarpeellista tutkimuksen kokonaisuuden kan-



nalta tarkasteltuna, ja jos halutaan saada lisää tutkimuksellista tietoa, jotta tarjoustoimintaan voidaan kehittää käytännön toiminnaksi organisaatiossa.

### **Ongelma 1**

Mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat ELY- keskuksen ja muuhun tarjoustoimintaan heikentävästi aikuisopiston tarjoustoiminnassa?

### **Ongelma 2**

Mitkä ovat ne keskeiset tekijät, minkä takia tarjouksista on tullut kielteisiä päätöksiä verrattuna muihin tarjoajiin?

### **Ongelma 3**

Miten nykyinen tarjoustoiminnan kokonaisuus tukee tarjousten tekemistä ja mitä ongelmia siinä ilmenee tarjousten tekijöiden näkökulmista tarkasteltuna?

Opinnäytetyössä keskitytään ongelmakysymysten kautta tutkimaan, mitkä ovat ne keskeiset asiat, joita tulisi kehittää koko tarjoustoiminnan kannalta toimivammaksi, laadukkaammaksi sekä yhtenäisemmäksi aikuisopistolla tarjousten tekijöiden näkökulmista tarkasteltuna. Lisäksi tutkitaan niitä keskeisiä tekijöitä, minkä takia ELY-keskuksen tarjouksista on tullut kielteisiä päätöksiä verrattuna muihin tarjoajiin? Opinnäytetyössä tarkastellaan myös tekijöitä, mitkä aiheuttavat laatueroja eri tarjousten välillä? Miten nykyinen tarjoustoiminnan kokonaisuus tukee tarjousten tekemistä ja mitä ongelmia siinä ilmenee tarjousten tekijöiden näkökulmista tarkasteltuna? Lisäksi tarkastellaan sitä, mikä on tarjousasiakirjojen sisällön laatu ja toimivuus. Onko tarjousasiakirjoissa kehitettävää ja toimivatko ne teknisesti? Voidaan myös tarkastella ovatko tarjousasiakirjat yhtenäisiä ja miten eri tarjoustoiminnan osa-alueet toimivat?

## **2.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät**

Tutkimuksen alussa lähdetään etenemään kohteena olevan toiminnan kuvauksesta. Tutkimusta tarkastellaan organisaation käytänteiden kehittämistä Case- eli tapaustutkimuksen ja kehittämistutkimuksen näkökulmasta. Tässä Case- tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineistoa kerätään kyselyn, ryhmä-/yksilökeskustelujen ja havainnoinnin kautta.

Lisäksi vertaillaan eri tiimien tekemiä tarjousasiakirjoja toisiinsa, niiden sisältöä ja toimivuutta. Tarjoustyökalun kautta tutkitaan ELY- keskukselle menneitä tarjouksia, joita ei ole hyväksytty ja tekijöitä siihen, jotka ovat olleet vaikuttamassa, ettei tarjouksia ole voitettu vaan hävitty.

Case- tutkimuksessa käsitellään yhtä tapausta (single-case) tai useita tapauksia (multiple-case). Tiedonhankintatapoina käytetään kyselyjä, haastatteluja, havainnointia ja arkistomateriaalia. Kerättävä tieto voi olla siis kvantitatiivista että kvalitatiivista. Luonteeltaan Case-tutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tapaustutkimuksen kautta haetaan mm. vastauksia kysymykseen: Millaisia käsiterakenteita, malleja tai teorioita voidaan löytää tietyn casen perusteella? Joskus saattaa käydä niin, ettei mitään teoreettisesti uutta löydetä, mutta case-kuvaus voi silti sisältää uutta tietämystä siitä, millainen maailma on. ( Järvinen & Järvinen 2004, 78.)

Järvinen ja Järvinen (2004) ovat koonneet Case-tutkimuksen eri määrittelyjä eri kirjoittajien mm. näkemyksistä seuraavaa: Yin määrittelee Case-tutkimuksen seuraavasti: ”Case-tutkimus on empiirinen tutkimusote, joka tutkii tämän päivän ilmiöitä sekä todellisessa kontaktissa, kuin ilmiön ja kontekstin rajapinta ei ole selkeä, ja jossa käytetään monia evidenssin lähteitä.” Cunningham määrittelee Case-tutkimuksen neljään intensiivimetodiin. *Narratiivimetodin* kuvaukset ovat yhteenvetoja haastatteluista, kokouksista ja yksittäisistä dokumenteista. Samaa kohdetta tarkastellaan eri näkökulmista, ja oleellista on, miten tutkija vetää yhteen eri lähteistä samansa tiedot. Taulukointimetodilla tuotetaan taulukkoja siitä, kuinka monta kertaa joku tapahtui. Taulukointia varten tutkija luo kategoriat, joiden esiintymistiheyttä tarkastellaan. Kategorioiden kuvauksessa käytetään rikasta kieltä, lainauksia ja kertomuksia. *Selittävällä case-metodilla* tuotetaan tosiasioiden kirjaamista ja vedetään päätelmiä samalla tavoin kuin sanomalehtien toimittajat tekevät. Tämä metodi poikkeaa taulukointi-metodista siinä, että tutkija antaa vain selitystä tukevaa informaatiota. *Tulkitseva case-metodi* on vähemmän täsmällinen ja enemmän provokatiivinen tarjotessaan kuvauksia tai esimerkkejä uusista ideoista tai lähestymistavoista. Kuvaukset ovat kuin osoituksia tiettyjen yksilöiden tai organisaatioiden menestyksestä. (Järvinen & Järvinen 2004, 78 -79.)

### 2.3.1 Kysely

Tässä opinnäytetyössä kyselyn tulosten arvioinnissa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Tutkimus kyselyn osalta on toteutettu siten, että tarjousprosessissa mukana olevilta kysyttiin kyselylomakkeella ELY-keskuksen ja muuhun tarjoustoimintaan liittyviä asioita. Kyselyn vastauksissa ollaan kiinnostuneita tekijöistä, jotka vaikuttavat aikuisopiston tarjousprosessiin laatuun ja toimivuuteen. Kyselyn vastauksissa täytyy huomioida, mikä tehtävä kenelläkin on tarjousprosessin eri vaiheissa ja huomioida näin eri näkökulmat tulosten lopullisessa yhteenvedossa

Kysely on survey-tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa valitulta joukolta ihmisiä. Tyypillisesti kerätään aineistoa valitulta kohderyhmältä kyselylomakkeen tai strukturoidun haastattelun muodossa. Saadun aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 1997, 130.) Standardisuus tarkoittaa sitä, että halutaan saada selville esim. mikä on tarjouksen tekijän rooli tarjousprosessissa, tätä asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavoin. (Hirsjärvi ym. 1997, 189). Kyselytutkimus tekee mahdolliseksi kysyä suurelta joukolta useita eri asioita. Kysely säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimuksen haasteena nähdään se, että saatua aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomana. Kyselyn lisäksi voidaan kerätä kuitenkin muilla tavoin tietoa tutkittavasta kohteesta, joten edellä mainittu ongelma saadaan korjattua. (Hirsjärvi ym. 1997 190 - 191).

Kyselyt voidaan toteuttaa eri tavoin kuten puhelimitse, sähköisesti tai kyselylomakkeella kerättyihin. Jaottelutapa voi perustua myös siihen täyttääkö vastaaja kyselyn itse vai täyttääkö tutkija sen heidän puolestaan. Kyselyyn laaditaan kyselylomake, jonka kysymykset esitetään kaikille vastaajille samassa muodossa. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla strukturoituja, jolloin ne sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot, tai avoimia, jolloin vastaaja vastaa omin sanoin. Kyselyn keskeinen päätös on, että osoitetaanko se otannan perusteella hankitulle aineistolle vai jollain muulla tavoin valikoidulle kohdejoukolle. Tutkimustiedon käytön kannalta on hyvä erottaa kertaluontoiset, tiettyä asiaa selvittävät kyselyt ja toistuvat, vakiintunutta lomaketta käyttävät kyselyt. (Linblom-Yläne ym. 2011, 113 - 114).

### 2.3.2 Ryhmäkeskustelu /- haastattelu

Tässä opinnäytetyössä on ryhmäkeskustelun avulla pyritty täsmentämään tarjoustoimintaan liittyvää toimintaa ja hakemaan vastauksia ongelmakysymyksiin. Keskustelujen kautta on mahdollista myös lähestyä tutkittavaa ongelmaa kehittämisen näkökulmasta. Ryhmäkeskustelun (haastateltavaksi) olen valinnut henkilöt, jotka tekevät sekä ELY- keskukselle meneviä tarjouksia että suoraan yrityksille tehtyjä tarjouksia tarjotavista yhteistyön kokonaisuuksista. Samaan asiaan liittyviä asioita kysyttiin tutkimukseen valitulta joukolta myös kyselyn kautta. Tässä opinnäytetyössä käytetään haastattelussa puolistrukturoituja kysymyksiä ja yleistä keskustelua.

Ryhmäkeskusteluun osallistuu useita henkilöitä, ja siten tutkimustilanteessa voidaan hyödyntää ryhmän vuorovaikutusta. Haastattelun taustalla on etukäteen valmisteltu runko. Keskustelua voidaan aktivoida esimerkiksi kuvin, tuomalla esille tuloksia tai muilla tilanteeseen sopivilla keinoilla. Keskustelussa valittu kohderyhmä voi vapaasti ja avoimesti vaihtaa mielipiteitään tutkittavasta kohteesta ja kertovat kokemuksiaan tai tunteitaan. Tarvittaessa tutkija voi ohjata keskustelua, mutta ei kuitenkaan osallistu siihen. Ryhmäkeskustelu kestää 1 - 2 tuntia. ( Raatikainen 2008, 34.)

Haastattelu tarkoittaa tietojen hankintaa siten, että tutkija keskustelee tutkittavan kanssa. Tutkittavalla on tietolähteen asema. Tutkimuksen tavoitteena on aina saada oikeaa tietoa. Haasteena on, että tutkittava ei kerro asioita oikeassa valossa vaan haluaa miellyttää haastattelijaa. Tutkija voi haastattelussa myös menetellä niin, että hän vain kuulee ne asiat, jotka hän haluaa kuulla ja sopivat hänen tutkimusasetelmaan. Haastattelu on kuitenkin hyvä ja tehokas tiedonhankintamenetelmä. Tutkija voi välittömästi pyrkiä tarkentamaan vastaanottamaansa uutta tietoa. Haastattelu mahdollistaa myös uusin näkökulmien mukaan tuomisen. (Järvinen & Järvinen 2004, 145 - 146.)

Haastattelut jaetaan avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin sen mukaan, miten tarkasti kysymykset ovat ennalta suunniteltu. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa hypoteeseista johdettuja kysymyksiä, joissa on vastausvaihtoehdot valmiina ja jotka käydään otokseen valittujen henkilöiden kanssa läpi samalla tavalla. Avoin haastattelu tarkoittaa taas tutkimusteemojen ohjaamaa haastattelua, jossa haastateltavaksi valitaan aiheesta parhaiten tietävät henkilöt. Haastateltavilta voidaan kysyä, että ketä muita

tulisi haastatella aiheeseen liittyen. Tämän avulla pyritään ilmiöalueen laajaan kannattavuuteen. Puolistrukturoitu haastattelu sisältää sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia keskusteluteemoja. (Järvinen & Järvinen 2004, 145).

### 2.3.3 Muut tiedonkeruun menetelmät

Opinnäyteyössä tarjousasiakirjojen *vertailun* tavoitteena on saada kokonaiskuva siitä, millaisia tehtyjen tarjouksien sisällöt ovat eri tarjousten tekijöiden välillä. Tarkastelussa on kiinnitetty huomioita tarjouksen sisällön laatimiseen ja miten sisällön laatimisessa on huomioitu alakohtaisuus, yritysyhteistyön esitleminen, myyvä sisällön tuottaminen ja hinnoittelu.

Tutkimuksessa on kerätty tietoa *havainnoimalla* tarjousprosessiin kuuluvia vaiheita ja lisäksi on käyty keskusteluja eri henkilöiden kanssa, jotka osallistuvat osaltaan tarjousprosessin eri vaiheisiin. Tarjousten tekemiseen liittyvää keskustelua on ollut koko tutkimuksen ajan. Sähköisen tarjoustyökalun kautta on tutkimuksessa selvitetty tekijöitä, jotka ovat olleet keskeisiä, kun tarjouksia ei ole voitettu. Uuden tarjoustyökalun kautta on arkistoitu 2010 vuoden keväästä kaikki tarjoukset, jotka ovat lähetetty ELY-keskukseen vuodesta 2009 lähtien. Työkalu mahdollistaa sellaisten tekijöiden tarkastelun, mistä voidaan päätellä, miksi tarjouksia on voitettu tai miksi on hävitty. Tarjoustyökalussa on mittaristo valmiina, minkä pohjalta tarjoukset on pisteytetty.

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa esimerkiksi toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointi on työteliäs menetelmä. Menetelmässä on pitkä historia etenkin antropologiassa, mutta myös kasvatustieteellisyys ja yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Havainnoinnin etuna on se, että sen avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla on mahdollisuus päästä luonnollisiin ympäristöihin tarkkailemaan prosesseja ja eri asioita. Se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Haittana pidetään, että havainnoija saattaa sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan tilanteeseen. Tämän vuoksi tutkimuksen objektiivisuus voi kärsiä. Joissakin havainnoinnin tilanteissa voi olla vaikea tallentaa tietoa välittömästi, jolloin tutkijan täytyy vain luottaa muistiinsa ja kirjata havainnot myöhemmin. Pelkästään havainnon toteuttaminen vie aikaa ja se on menetelmän rajoitus. (Hirsjärvi ym. 1997, 209 - 210.) Uusitalon

(1995, 89.) mukaan tieteellinen havainnointi on tarkkailua. Se ei ole vain näkemistä. Tieteelliselle havainnoinnille voidaan asettaa joitakin vaatimuksia, jotka erottavat sen arkipäivän tarkkailusta. Havainnointia pidetään tieteiden yhteisenä ja välttämättömänä perusmenetelmänä.

Järvisen & Järvisen (2004, 154 - 156) mukaan havainnointi on tutkijan suorittamaa tiedon keruuta siten, että tutkija merkitsee havaintonsa muistiin. Havaintojen kohteena on tutkittava toiminta tai tutkittava henkilö, laitteet, järjestelyt jne. Tutkijan tulee saavuttaa tutkittavien luottamus ja pysyä ehdottomasti puolueettomana suhteessa tutkimuskohteeseen. Tutkimustehtävä ohjaa havainnointia. Tutkija näkee tai tarkastelee tutkimuskohdettaan tutkimusasetelmansa läpi. Tutkijan tausta, hänen tietämyksensä, käsiterakenteensa ja hahmotusyksikkönsä, vaikuttavat siihen, mitä havainnoidaan. Havainnoimalla voi yrittää tarkistaa haastattelun tuloksia vertaamalla, mitä ihmiset sanovat tekevänsä ja mitä he todella tekevät. Osallistava havainnointi antaa tutkijalle lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä. Se laajentaa, konkretisoi ja syventää tutkijan käsitystä tutkittavasta ilmiöstä ja siksi vaikuttaa tutkijan hahmottamisjärjestelmään. Osallistavassa havainnoinnissa havaintojen muistiin merkitseminen voi tuottaa vaikeuksia, jos haluaa tehdä sen salassa tutkittavilta.

Teoreettisen viitekehyksen aineisto koostuu aihealueeseen liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden läpi käymisestä ja niistä tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden liittäminen teoreettiseen viitekehitykseen.

## **2.4 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta**

Seuraavassa on joitakin tarjoustoimintaan liittyviä tutkimuksia, joissa aihetta on tarkasteltu tarjoustoiminnan eri näkökulmista ja jotka tukevat tähän tutkimukseen liittyvää teoreettista asiakokonaisuutta.

Tarjoustoiminnasta on tehnyt tutkimuksia Lehtonen ja Puhto (2004) ja heidän aiheenaan oli Toimitilapalvelujen tuotteistaminen tarjoustoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna. Lehtosen ja Puhtonen (2004) tutkimuksen tarkoituksena on ollut kehittää menetelmiä toimitilapalvelujen tuotteistamiseen. Heidän tutkimuksensa näkökulma on ollut palvelutuottajien informatiivisuuden kehittäminen. Perusteluna on ollut, että tuotteis-

tamisen avulla palveluyritykset voivat erottua tarjousvaiheessa kilpailijoistaan ja tarjota tilaajan päätöksen teon tueksi muutakin kuin hinnan.

Tutkimuksessa on luotu viitekehys toimitilapalvelujen tuotteistamisen systematiikasta, josta tuloksena on 11 kohdan luettelo tuotteistavista tekijöistä toimitilapalvelutarjouksissa. Tutkimuksen kautta havaittiin, että palvelujen tuotteistaminen on vasta aluillaan toimitilapalveluyrityksissä. Parhaiten tuotteistamisen mahdollisuudet ovat hyödyntäneet henkilöstöravintolayritykset.

Aino Kokkosen (2008), tekemä tutkimus Tarjoustoiminnan kehittäminen laskentatyökalujen avulla käsitteli tehdassuunnittelun tarjoustoimintaa ja tarjousten liiteaineistoa. Tutkimuksessa tutkittiin, mitä on tarjoustoiminta ja sen laskentamalleista saadut liiteaineistot yleisellä tasolla ja millaista se on Metso paperin tehdassuunnitteluosastolla.

Kokkosen tutkimuksen tuloksista ilmeni, että tärkein kehityssaskel on luoda laskentaohjelma, joista saadaan suoraan liitetiedostoja tarjouksiin. Laskentaohjelma tulee olla nopea käyttää, laskelmat ovat tarkkoja, käyttö joustavaa, ulkoasu selkeä ja päivitys helppoa. Tutkimuksen lopuksi laskentaohjelmalle on kehitetty käyttö- ja päivitysohje, jota kaiken tasoiset käyttäjät voivat vaivatta käyttää ja päivittää.

Balkin ja Puhton (2007), tekemässä tutkimuksessa aiheena oli Tarjoustoiminta kiinteistönhoidossa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttivat kiinteistöhoitoon tarjoustoimintaan. Tutkimuksessa oli tarkasteltu palvelutuottajien tarjoushalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä, hinta- ja laatuerojen syitä palvelutuottajien välillä, tarjoustoiminnan keskeisempiä ongelmia sekä palvelutuottajien näkemyksiä oleellisimmista palvelutuottajien valintakriteereistä. Tutkimus oli toteutettu kirjallisuustutkimuksena sekä yhdistettynä kysely- haastattelututkimuksena.

Balkinin ja Puhton (2007) tutkimustulokset olivat tuoneet seuraavia asioita esille. Palvelutuottajien tarjoushalukkuuteen vaikuttavista tekijöistä tärkeämpiä olivat potentiaaliasiakassuhteen kasvattaminen ja kumppanuusmallinen tarjouspyyntö. Kiinnostuksen kohteena olivat myös kohteen sijainti ja tarjouksen sisältämät riskit. Palvelutuottajat olivat myös kokeneet, että hinnan merkitys oli liian suuri tilaajien valitessa palvelutuottajaa. He painottivat, että palvelun hinta on aina yhteydessä palvelukuvaukseen.

Hintaerot eri tarjousten välillä selittyivät usein erilaisilla palvelumitoituksilla. Eroja olivat selittäneet myös palvelutuottajien yleiskustannukset, katteet, erilaiset näkemykset palveluista ja sisältämisestä riskeistä. Kaksi suurinta ongelmaa alan kilpailutilanteessa olivat liian kireät kilpailutusaikataulut ja epäselvät tarjouspyynnöt.

## 2.5 Opinnäyteyön prosessi

Nykyistä tarjoustoiminnan prosessia on lähdetty kartoittamaan tarjousten tekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Tavoitteena on ollut löytää ne keskeiset asiat, joita on aloitettu tutkimaan sekä kehittämään organisaation tarjousprosessin liittyen. Tarjousten tekijöiden kyselyjen vastauksien kautta on pyritty löytämään niitä ”kipupisteitä”, jotka ovat tarjoustoiminnan kehittämisen kannalta olennaisia ja jotka täytyy huomioida tarjousprosesseja kehitettäessä. Tarjousasiakirjoja vertailemalla yritetään löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat tarjousten sisällön laatuun ja toimivuuteen ym. tekijöihin. Tarjoustyökalu mahdollistaa ei hyväksytyjen tarjousten syiden selvittämisen ja sen mitkä ovat ne keskeiset tekijät, etteivät tarjoukset ole menneet läpi. Tiimi- ja toimialakohtaista vertailua voidaan myös tarkastella tarjoustyökalua apuna käyttäen.

Tutkimuksen alkuvaiheessa pidetään keskustelupalaveri palvelualojen toimijajohtaja, talouspäällikön ja yhden tiimikoordinaattorin kanssa. Alkukartoituksen jälkeen tehdään Survey-tyyppinen kysely, joka lähetetään sähköpostin välityksellä tarjousprosesissa mukana oleville. Tutkimuksen kokonaisuuden tueksi tehdään tarkentava ryhmähaastattelu tarjousten tekijöille. Lisäksi apuna on käytetty jatkuvaa havainnointia työpaikalla sekä aihealueeseen liittyviä yleisiä tai yksittäisiä keskusteluja eri toimijoiden kanssa.

Tutkimusta tarkastellaan tarjouskilpailussa voitettujen ja ei voitettujen tarjousten osalta. Tämä tarkastelu mahdollistaa tiedon hakemisen asioista, jotka on otettava huomioon, kun tarjoustoimintaa kokonaisuutena aletaan kehittää. Lisäksi tarkastelun apuna käytetään tarjoustyökalua, joka mahdollistaa arkistoitujen ELY-keskukselle menevien tarjousten analysoinnin ja vertailemisen keskenään. Tarjoustyökalun kautta tallennetuissa tarjousasiakirjoissa kiinnitetään huomioita syihin, miksi tarjouksia ei ole hyväksytty. Tarkastelun pohjalla on viisi kriteeriä, joiden kautta on pisteytetty tietyt osa-alueet tehdyistä tarjouksista. Mittarin avulla on mahdollista pisteyttää eri tarjoajat ja



yhteenvedon perusteella valitaan keneltä koulutus ostetaan. Pisteytyksessä käytetyt mittarit ovat seuraavat; hinta, toimintavarmuus, koulutuksen suunnittelu (sisältö), tyytyväisyys (aikaisemmin saadut arvioinnit koulutuksista) ja työelämäyhteydet. Aikuisopiston tarjoustyökalun pisteytys noudattaa suoraan ELY- keskuksen laatimaa tarjousvertailun pisteytystä. Tarjoustyökalun kautta tehtävä tarjousten vertailu toteutetaan ensimmäisen kerran vuoden 2010 aikana ja vertailussa on mukana vuosien 2009 ja 2010 kielteisen päätöksen saaneet ELY-keskuksen tarjoukset. Myöhemmässä vaiheessa vuonna 2012 tehdään uusi vertailu, jossa on mukana vuoden 2011 tarjoukset.

Tutkimuksessa käytetään tutkimuksellisenä lähentymistapana myös ELY- keskuksen tarjousasiakirjojen vertailemista toisiinsa eri tiimien välillä. Onko sisällöissä ja tekotavoissa eroavaisuuksia eri tarjousten tekijöiden välillä. Vertailuun on otettu 12 eri tiimin tekemää tarjousta satunnaisesti vuosien 2009 - 2011 väliltä yhteensä 80 kappaletta. Tarjousten vertailun perusteella on kartoitettu eroavuudet ja samankaltaisuudet eri tarjousten tekijöiden välillä. Kartoituksen kautta on haettu vastauksia tarjouksen tekemisen laadullisiin tekijöihin tarjousasiakirjan osalta, kuten koulutusten sisältöön, myyvän tekstin tuottamiseen, asiakirjan pituuteen ja virheettömyyteen sekä muihin tekijöihin, jotka ilmenevät tarjousasiakirjasta. Ennen asiakirjojen vertaamista toisiinsa on määritelty arvioinnin kohteet ja laadun kriteerit vertailun pohjaksi. Kriteereinä käyvät osittain samat asiat kuin tarjoustyökalussa ja sen lisäksi muut tarjousten sisältöön nähden oleelliset tekijät.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kirjallisuuteen liittyvien prosessi-johtamisen, tarjoustoiminnan ja palvelujen tuotteistamisen kokonaisuuksista. Teoreettisen viitekehysten alkuun on koottu yhteenvedo aihealueeseen liittyvistä muista tutkimuksista ja niiden tuloksista. Avainsanoja teoreettiseen tarkasteluun ovat prosessi-johtaminen, tarjoustoiminta, tarjousasiakirja, hinnoittelu ja tarjousten laatu sekä palvelujen tuotteistaminen.

## **2.6 Opinnäytetyön prosessin eteneminen**

Opinnäytetyön etenemistä on kuvattu kirjallisesti kuvaillen. Opinnäytön valmisteleminen, alkutilanteen kartoitus ja tutkimuksen käynnistäminen alkoi joulukuussa 2009, yhteistyössä aikuisopiston eri henkilöiden kanssa. Alkukeskustelun tavoitteena oli

selvittää tarjousprosessin nykytilanteen toiminnan kartoitus ja siihen liittyvät haasteet Pohjois-Karjalan aikuisopistolla.

Aluksi keskustelin tarjoustoimintaan liittyvistä asioista Pohjois-Karjalan aikuisopiston palvelujen toimialajohtajan ja talouspäälikön kanssa. Keskustelujen pohjalta lähdin laatimaan kyselylomaketta yhdessä valitulle kohderyhmälle. Kohderyhmäksi valittiin tarjousprosessia mukana olevat henkilöt. Kyselylomakkeen tarkistivat ja hyväksyivät palvelujen aikuiskoulutusjohtaja, talouspäälikkö ja Liiketalous- ja yrittäjyystiimin tiimin tiimikoordinaattori. (Liite1)

Tarjoustoimintaan liittyvä kysely läheteltiin sähköpostin kautta johtotiimille, tiimikoordinaattoreille ja heidän varamiehilleen, yritysasiamiehelle sekä koulutussihteereille ja tarjoustoiminnasta vastaaville sihteereille. Kysely lähetettiin kaikkiaan 50 henkilölle. Kysely lähetettiin valitulle kohderyhmälle sähköpostin välityksellä joulukuun 2009 lopussa. Vastausaikaa annettiin kolmisen kuukautta.

Seuraavaksi toteutettiin yhteenveto kyselyn vastauksista ja tehtiin ongelmien täsmäntäminen ja analysointi. Saatujen tulosten analysoinnin jälkeen pidettiin 26.3.2010 palaveri apulaisrehtorin ja talousjohtajan kanssa, jossa keskusteltiin saaduista kyselyn vastauksista ja tulevista jatkotoimista. Samalla tarkistettiin tutkimussuunnitelma, tutkimuksen aikataulua ja määritettiin kriteerit tarjousasiakirjan vertailemista varten.

Seuraavassa vaiheessa tutkimusta toteutettiin tarjoustoiminnan asiakirjojen etsiminen arkistosta yhteensä (80 kpl), tarjousasiakirjojen tulostaminen, lukeminen ja vertaileminen keskenään. Lukemisen ja tarjousten vertailun pohjalta lähdettiin analysoimaan saatuja tuloksia ja tehtiin yhteenveto vertailusta. Saatuja tuloksia verrataan kyselystä saatujen tulosten kanssa keskenään ja tehdään alustava yhteenveto.

Tutkimus eteni seuraavaksi tarjoustyökalun avulla hylättyjen tarjousten syiden tutkimiseen ja analysoimiseen annettujen kriteerien kautta. Ensimmäinen analyysi tehdään 2010 vuoden keväällä ja toinen tarkentava analyysi 2012 vuoden alussa. Sitten tehdään ensimmäisen analyysin yhteenveto ja alustavia tuloksia verrataan muihin saatuihin tutkimustuloksiin. Seuraavaksi järjestetään yhteistyöpalaveri, jossa tuloksia käy-

dään läpi ja sovitaan ryhmäkeskustelun ajankohta, jonka tavoitteena on tarkentaa tähän mennessä saatuja tuloksia ja täydentää kyselyyn liittyviä aukkokohtia.

Kaikille tarjoustoiminnassa mukana oleville henkilöille toteutetaan ryhmäkeskustelu (18.5.2010). Palaverissa esitellään alustavat tulokset kyselystä, tarjoustyökalun kautta tehdystä vertailusta sekä eri tiimien tekemien tarjousten vertailusta. Yhteispalaverin tavoitteena on täsmentää tarjoustoimintaan liittyviä ongelmia että haasteita sekä saada esiin asioita, jotka toimivat jo hyvin tarjousprosessissa aikuisopistolla. Ryhmäkeskustelun yhteenveto.

Tämän jälkeen opinnäytetyössä alkaa tarjousprosessiin kuuluvien ongelmakohtien kehittämisen suunnittelu yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä mahdollinen toteutus joillakin tarjoustoiminnan osa-alueilla. Seuraavaksi pidetään työnjakoa koskeva palaveri (kesäkuu 2011). Palaverissa tarkistetaan kehittämiseen kuuluvat vastualueet ja opinnäytetyöntekijän vastuu kehittämisessä. Opinnäytetyönprosessin lopussa on tutkimustulosten yhteenveto, tarjoustoiminnan kehittämisajatusten kirjaaminen yhteenvetoon, johtopäätösten tekeminen sekä loppupohdinta ja mahdollinen tulosten esittely opinnäytetyön valmistuttua aikuisopistolla.

### **3 PROSESSIJOHTAMINEN**

Prosessiajattelu ja prosessien johtaminen on luonteva lähestymistapa, kun tarkastellaan tarjoustoimintaan liittyvää kokonaisuutta ja siihen liittyvien prosessien sekä eri asiakokonaisuuksien kehittämistä.

Prosessien johtamisessa puhutaan yleensä toiminta- osa-, pää- tai tukiprosesseista. Ne ovat organisaatiossa tehtävää työtä. Prosessien johtamisella korostetaan julkisen toiminnan asiakaslähtöisyyttä eli sitä, että kaikki julkinen toiminta pitää pystyä perustelemaan toiminnan asiakastarpeiden kautta. Prosessiajattelu tukee hyvin nykyistä vaikuttavuuden tarvetta organisaation toiminnassa. Ajatellaan myös, että prosesseja kehittämällä voidaan aktiivisesti lisätä organisaation toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Erilaisten mittareiden kautta arvioidaan prosessien läpimenoaikoja kuten käsittelyaikoja ja jonotusaikojen pituutta. (Stenval & Virtanen

2010, 148 - 149.) Prosessit voidaan jakaa Stenvalin ja Virtasen mukaan neljään teemaattiseen kokonaisuuteen, joita on kuvattu seuraavassa.

*Prosessien määrittely* tuottaa prosessien johtamisen asiallisen perustan. Prosessien määrittelyn ensimmäisessä vaiheessa organisaatio tunnistaa keskeiset asiakastarpeensa ja määrittelee keinot, miten niihin vastataan. Prosessin määrittelyn toisessa vaiheessa organisaatio nimeää keskeiset toimintakokonaisuudet, joita myöhemmin kutsutaan ydinprosesseiksi ja tukiprosesseiksi. Varsinaisten ydinprosessit liittyvät ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja tukiprosessit sisäisten asiakkuuksien tarpeisiin. Kolmas vaihe sisältää ydin- ja tukiprosessien yksityiskohtaisen määrittelyn eli prosessi pilkotaan osaprosesseiksi. Tässä työvaiheessa kuvataan prosessin yksityiskohtaista sisältöä toimintotaulukkona. Siinä otetaan kantaa prosessein työvaiheiden sisältöihin, työvaiheiden aikana syntyviin tuotoksiin ja osaprosessien sekä työvaiheiden välisiin syy-seuraussuhteisiin. (Stenval & Virtanen 2010,149.)

Stenval ja Virtanen (2010,149) toteavat, että *prosessiperusteisen johtamisvastuun toteuttamisessa* prosessin johtamisen vastuu on annettu jonkun vastuulle eli prosessitoimijalle. Hän valvoo prosessin etenemistä ja on vastuussa prosessin kokonaisuudesta, sen resursoinnista, työtehtävien asianmukaisesta suorittamisesta ja prosessin sisältämän toimintokokonaisuuden vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisesta.

*Prosessin laadun hallinnan* tarkoitus on, että prosessi toimii joka tilanteessa optimaalisesti. Käytännössä tämä edellyttää, että prosessin määrittelyn yhteydessä määritellään myös prosessien parantamisen prosessi eli ne toimenpiteet, joilla varmistetaan prosessien ajanmukaisuus ja toimivuus. Organisaation hierarkkinen rakenne voi perustua työnjakoon, joka ei mukaile prosessien muodostamaa hierarkiaa. Tämä täytyy huomioida prosessien johtamisessa. Linjaorganisaatiossa työnjako perustuu taas funktionaalisiin kokonaisuuksiin ja vahvaan hierarkkiseen ajatteluun. (Stenval & Virtanen 2010, 149 - 150.)

### **3.1 Organisaatio ja prosessit**

Prosessiorganisaatiossa prosessit on annettu prosessinomistajien vastuulle, ja prosesseista muodostuva organisaatio on myös vahvistettu muodolliseksi organisaatioksi.

(Stenval & Virtanen. 2010,150.) Prosessiorganisaatiossa organisoidutaan prosesseittain. Prosessien toiminnasta huolehtivat joko prosessien omistamat tai tulosityksikön resurssit. Prosessiorganisaation kannatavan ideana on johtaa kokonaisvaltaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijasta. Ydinprosessit omistavat kaikki organisaation resurssit. Prosessiorganisaatiomallissa on selkeät valta- sekä vastuurajat ja vähäisempi byrokratia. Projektiorientoitunut malli tukee kehittämistä ja vapauttaa tulosityksikössä piileviä yhteisiä toimintamalleja tukevaa osaamista yhteiseen käyttöön. Prosesseja tulee kehittää toiminnan lähtökohdista käsin. Prosessien kehittäminen mallissa ei saa olla itseisarvoista. (Kiiskinen ym. 2002, 30 -35.)

Matriisiorganisaatio on linjaorganisaation ja prosessiorganisaation välimuoto. Matriisi syntyy, kun muodolliseen linjaorganisaatioon rakennetaan sisään poikkileikkaavat prosessit. (Stenval & Virtanen 2010,150.) Pohjois-Karjalan aikuisopistolla on toiminnassa matriisiorganisaation malli yhdistettynä tiimiorganisaatioon. Matriisiorganisaatiossa tulosityksiköt ja prosessit muodostavat prosessin. Johtaminen on matriisiorganisaation johtamista, jossa sovitetaan yhteen tulosityksiköiden ja prosessien tavoitteita. Tässä mallissa ydinprosessien tehtävä on tukea tulosityksikön ydinprosessiin liittyvien tehtävien hoitamisen sekä kehittämistyön osalta. Matriisiorganisaatiomallissa ydinprosesseilla on kehittämisvastuu. (Kiiskinen ym. 2002, 33.)

Kiiskinen ym. (2002, 28 – 29 ) määrittelevät teoksessaan Prosessijohtaminen ja ulkoistaminen prosessien johtamisen seuraavasti; Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista ydin- ja tukiprosessien johtamista. ”Prosessi voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintaketjuksi, jolle on määriteltä tuotokset ja niiden vastaanottaminen eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkoisia tai sisäisiä.”

Prosessijohtaminen ja prosessein uudelleensuunnittelu kohdistuu kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessijohtamisessa ja prosessein kehittämiseen tähtäävässä muutostyössä paneudutaan myös yksittäisiin toimintoihin, muutoksen vaikutuksiin aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. (Kiiskinen ym. 2002, 28.)

Blåfield, (1996, 38) mukaan prosessijohtaminen tarkoittaa toimintaprosessein hallintaa, eli uudistamista ja parantamista ja sen kautta tapahtuvaa suorituskyvyn parantamista.

mista osana jokapäiväistä toimintaa. Lisäksi prosessien parantamisen kautta tuotantojärjestelmää pyritään tekemään paremmaksi laadun, kustannusten ja suorituskyvyn suhteen. Prosessijohtamisessa ajatellaan omia toimintoja osana suurempaa kokonaisuutta, jonka muodostavat mm. asiakkaat, kilpailijat, liiketoimintakumppanit ja yhteiskunta.

Prosessijohtamista voidaan tarkastella myös yksikön toimintana asiakkaalle arvoa tuottavana kokonaisuutena. Arvonmääritelmän mukaan  $ARVO = HYÖTY / KUSTANNUKSET$ . Organisaation tarkoituksena asiakkaan näkökulmasta on maksimoida asiakkaalle tuotettu hyöty. Prosessienjohtaminen korostaa reaalitaloutta, jossa tulostavuu ja sisäinen laskutus. Toiminnan tehostamisen menetelmät eivät ole päämääriä vaan keinoja tehokkaaseen toimintaan. Prosessien kehittämisen menetelmänä prosessijohtaminen mahdollistaa toimintojen kehittämisen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kehittämisen integroinnin tavoitteena on prosessien suorituskyvyn tehostaminen parantamalla laatua, joustavuutta muutoksissa ja tekemällä prosesseja halvemmiksi. ( Blåfield 1996, 38.)

Lecklin (1997, 138 - 139) käsittelee prosessijohtamista seuraavasti. Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii, ja sitä johdetaan prosessien avulla. Puhuttaessa prosessijohtamisesta yrityksen johto muodostuu tärkeimpien prosessien omistajista ja puhuttaessa prosessijohtamisesta on luovuttu funktionaalisesta organisaatiosta. Kokonaisuudessaan koko toiminta nähdään hierarkkisena prosessirakennelmana, jossa prosessit liittyvät verkkomaisesti toisiinsa. Prosessijohtamisen etuna Lecklin näkee organisaation ja käytännön toiminnan yhtenevyyden. Se antaa prosesseista vastaavalle paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena.

Prosessijohtamisen avulla voidaan johtaa yli perinteisen organisaation yksikkörajojen kulkevia prosesseja eli toimintaketjuja. Prosessijohtamisessa valtaa ja vastuuta siirretään organisaatiohuippujen esimiehiltä sinne, missä varsinainen työ tehdään. Prosessin mittaamisessa käytetään laatuun, aikaan ja kustannuksiin liittyviä prosessikohtaisia mittareita perinteisen taloudellisten mittareiden lisäksi. Prosessijohtamisen kautta voidaan pureutua asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin ja samalla kun liiketoiminnan kustannuksia on pienennettävä. Prosessijohtamiseen kuuluu olennaisena osana prosessien kehittäminen asiakastyytyvyyden kehittämiseksi. Prosessein kehittämistä suositel-

laan varsinkin silloin, kun organisaatio on yhden tai kahden vuoden ajan pyrkinyt kehittämään toimintaansa sisäisen asiakkuusperiaatteen mukaan. Prosessien uudelleen suunnittelu riskeistä huolimatta on välttämätön, jotta organisaatiot pitävät oman kilpailukykyä ajantasaisena. Prosessien uudelleensuunnittelulla voidaan aikaansaada merkittäviä parannuksia tehokkuudessa ja asiakastyytyväisyydessä. Prosessimaisen työskentelyn johtamisessa on huomioitava henkilöstön uudenlainen tapa toteuttaa asioita, kuten henkilöstöltä edellytetään monitaitoisuutta ja samalla kykyä suunnitella, toteuttaa ja valvoa omaa työtään. (Arhomaa ym. 1992, 13 - 16.)

Prosessin johtaminen edellyttää ymmärrystä siitä, mitä organisaatiossa kokonaisuudessaan tapahtuu. Johdon tulee tuntea organisaation toiminta-alue, jotta se voi ottaa kantaa organisaatiotasoihin ydin- ja tukiprosessien määrittelyihin. Prosessikäsitteily eli käsitteellinen ajattelukyky on toiminnan vaikuttavuuden hahmottamista. Käsitteet on osattava määritellä oikein ja ne myös sisäistettävä. Prosessien toiminta ja tekeminen liittyvät toisiinsa tavalla, joka palvelee tuottavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Tämä edellyttää käsitteellistä ajattelua ja syy- seuraussuhteiden hallintaa. Prosessiajattelu sisältää myös suunnittelua ja organisointia, jolloin tehtäville määräytyy looginen suorittamisjärjestys. (Stenval & Virtanen 2010, 151 - 152.)

”Vuorovaikutus liittyy prosessien johtamiseen siten, että prosessien tunnistaminen, nimeäminen ja määrittely kasvattavat yhteistä tietoisuutta organisaation tavoitteiden kokonaisuudesta – mitä, organisaatiossa tehdään ja millaisia tuloksia sen oletetaan saavan aikaan.” (Stenval & Virtanen 2010, 153). Prosessiajattelu on toimintaa, missä useat toimijat vastaavat palveluiden ja tekemisen toteutuksesta. Tämä edellyttää kykyä keskinäiseen vuorovaikutukseen. Luottamus vuorovaikutuksessa on ehdottoman keskeinen asia siten, että kukaan osapuolista ei tee toimintaansa toisten kustannuksella. Prosessiajattelulla haetaan hyötyjä toiminnan rajapinnasta. (Stenval & Virtanen 2010, 153.)

### 3.2 Prosessijohtamisen keskeiset käsitteet

Prosessijohtamisen prosessikäsitteitä ovat ydinprosessi, tukiprosessi ja avainprosessit sekä pääprosessi, osa- ja alaproessit ja vaihe / tehtävä. Alla on kerrottu, mitä prosessikäsitteet pitävät sisällään.

**Ydinprosessit** palvelevat ulkoista asiakasta ja lähtökohtana ovat yrityksen ydinkykkyyydet. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla saadaan asiakkaalle (sisäiset ja ulkoiset) lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Ydinprosessit olisi hyvä määritellä laajasti ottaen mukaan liittymät toimittajiin, asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä.

**Tukiprosessit** ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto.

**Avainprosessit** ovat organisaation menestystekijöihin liittyviä asioita. Ne ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit ovat ydintai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja.

**Pääprosesseilla** tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat yleensä ydinprosesseja.

**Osaproessit / alaprosesseilla** tarkoitetaan prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja.

**Vaihe / tehtävä** on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Työvaihe on usein kerralla suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvauksessa työvaiheeseen ei laadita omaa prosessikaavioita, vaan siihen liitetään työohje. (Lecklin 1997, 141 - 142.)

Prosessien kokonaisuuksien hallinnassa lähtökohtana on, että organisaatiossa toteutetaan prosesseja, jotka ovat toiminnassa onnistumisen kannalta tarkoituksenmukaisia. Kokonaisuuksien hallinnassa organisaation tasolla joudutaan tunnistamaan ja nimeä-



mään prosesseja. Johto joutuu pohtimaan asiakastarpeita, organisaation ydin- ja tukiprosesseja ja niiden aikaansaannoksia koko organisaatioon kohdistuvien odotusten näkökulmasta. Prosessien kokonaisuuksia hallitessa prosessein johtamisella omat reunaehdotuksensa sen mukaan, toimitaanko linja-, matriisi- vai prosessiorganisaatiossa. (Stenval & Virtanen 2010, 156 -157.)

Prosessien kokonaisuuksien hallinnan osaamisvaatimus koskee myös keskijohtoa. Sen tulee hahmottaa oman organisaatioyksikkönsä toiminta osana organisaation kokonaisuutta. Kokonaisuuksien hallinta liittyy siihen, miten prosesseja hallitaan yksittäisten henkilöiden työpanoksen tarkoituksenmukaisella ja järkevällä kohdentamisella. Kokonaisuuksien hallinnan eräs mittari on se, missä määrin kukin tiimin ja ryhmän jäsen pystyy hahmottamaan oman työpanoksensa prosessimäärittelyissä. (Stenval & Virtanen 2010, 157.)

### **3.3 Prosessijohtamisen hyödyt ja ongelmat**

Prosessijohtamisessa voidaan saavuttaa seuraavia hyötyjä.

- Huomio suuntautuu lisäarvon tuottamiseen; organisaation asiakkaille arvoa tuottamattoman työn tekeminen vähenee.
- Prosessijohtaminen tuo asiakkaat ja heidän tarpeensa konkreettisiksi myös muille työntekijöille, jotka eivät ole suorassa yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin.
- Kehittämistyön avuksi tarkoitettujen laatupalkintokriteerien ja ISO 9000 –standardiston hyödyntäminen on helpompaa ja tehokkaampaa prosessijohtamista tuettavassa organisaatiossa.
- Prosessit ovat organisaation luontainen tapa toimia; organisaatiosta riippumatta toiminta tapahtuu prosesseina.
- Usein suurimmat laatuongelmat syntyvät perinteisten osastojen välillä ja ongelmiin päästään pureutumaan tarkastelemalla prosesseja. (Arhomaa ym. 1995, 23 - 25.)

Prosessijohtamisen haasteena on se, että osa henkilöresursseista ei sitoudu eikä edes sopeudu muutokseen. Ylin johto sopeutuu muutokseen hyvin ja jos ylin johto ei sopeudu, kehittämishanke kumoutuu. Prosessijohtaminen muuttaa organisaation eri tason rooleja niin paljon, että muutosvastarintaa ei voida välttää. Sopeutumisen ei vai-

kuta pätevyys, koulutus tai ahkeruus vaan henkilön sisäiset arvot ja arvostukset. Muutos voi johtaa hyvien henkilöstöresurssien menettämiseen ja funktioihin liittyvän eriytymisen pinnallistumiseen. Prosessijohtamista haittaavat perinteistä johtamisen tapaa tukevat johtamisen apuvälineet ja henkilöstön saama vanhanaikainen koulutus. Tulosjohtamisen on nähty myös hidastavan prosessijohtamisen lisäämistä. Parhaimmillaan tulosjohtaminen ja prosessijohtaminen tukevat toisiaan, jolloin osa tulostavoitteista asetetaan prosesseille ja tiimeille. (Arhomaa ym. 1995, 23 - 25.)

Prosessien johtaminen on tavoitteellista toimintaa. Tavoitteellisuus muodostuu prosessien määrittämisen ideasta. Prosessien aikaansaannoksia pitäisi pystyä kuvaamaan siitä näkökulmasta, miten organisaation toimintaprosessi onnistuu tyydyttämään asiakasarpeita, ja julkishallinnon ollessa kyseessä – vaikuttavuuden näkökulmasta. Prosessien johtamista voidaan tarkastella tavoitteellisen toiminnan osaamisvaatimuksen näkökulmasta, miten toimiva määrittelyprosessi on ollut. Prosessiajattelu tukee osaltaan työntekijöiden toiminnan tavoitteellisuutta. Työntekijät hahmottavat tehtävänsä ja sen tavoitteet osana kokonaisuutta. (Stenval & Virtanen 2010, 154 - 155.)

Prosessijohtamisen tavoitteena on kehittää organisaatioon käytännöllinen tapa lähestyä jotakin sen tarvetta luomalla tehokas ja toimiva prosessi. Tarve voi liittyä toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen reagointiin, jatkuvaan kehittämiseen tai esimerkiksi kokonaan uuden prosessin luomiseen. Prosessien kehittämisen menetelmänä prosessijohtaminen mahdollistaa toimintojen kehittämisen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kehittämisen integroinnin tavoitteena on prosessien suorituskyvyn tehostaminen parantamalla laatua, joustavuutta muutoksissa ja tekemällä prosesseja halvemmiksi. Prosessijohtamisella saavutetaan mahdollisuus johtaa yksikköä entistä parempiin tuloksiin, joustavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Prosessijohtamisessa tavoitellaan tähän selkeitä menetelmiä ja helpompaa toteutusta. (Blåfield 1996, 39.)

Prosessijohtamisen tavoitteena on kehittäminen ja tavoitteena voi olla kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen tai laadun ja palvelun parantamiseen. (Lecklin 1997, 140.) Pohjois-Karjalan aikuisopistossa tarjoustoiminta prosessin kehittämisen tavoitteena on mm. tarjousten laadun, palvelun sekä tuottavuuden parantaminen.

Prosessin johtamiseen liittyvä periaatteellisuuden osaamisvaatimusta voi lähestyä kolmesta näkökulmasta. Arvoulottuvuuden näkökulmasta prosessijohtamisen prosessin tuotosten, toimintataulukkojen ja vuokaavioiden tulisi olla julkisia. Toinen prosessienn johtamiseen liittyvä linjaus koskee prosessien mukaista toimintaa. Organisaation määriteltyä prosessinsa, oletus on että toimitaan prosessien edellyttämällä tavalla.

Kolmanneksi prosessien johtajilla on periaatteisiin liittyviä velvollisuuksia siinä, että prosesseja toteutetaan tavalla, joka vastaa julkisen sektorin lähtökohtia. Esimerkiksi prosessit eivät saa muodostua ongelmiksi oikeudenmukaisuuden tai tasa-arvon toteutumisen kannalta. Prosessit edellyttävät säännönmukaisesti tapahtumia, jotta toiminta voidaan järjestää ennustettavasti. (Stenval & Virtanen 2010, 158.)

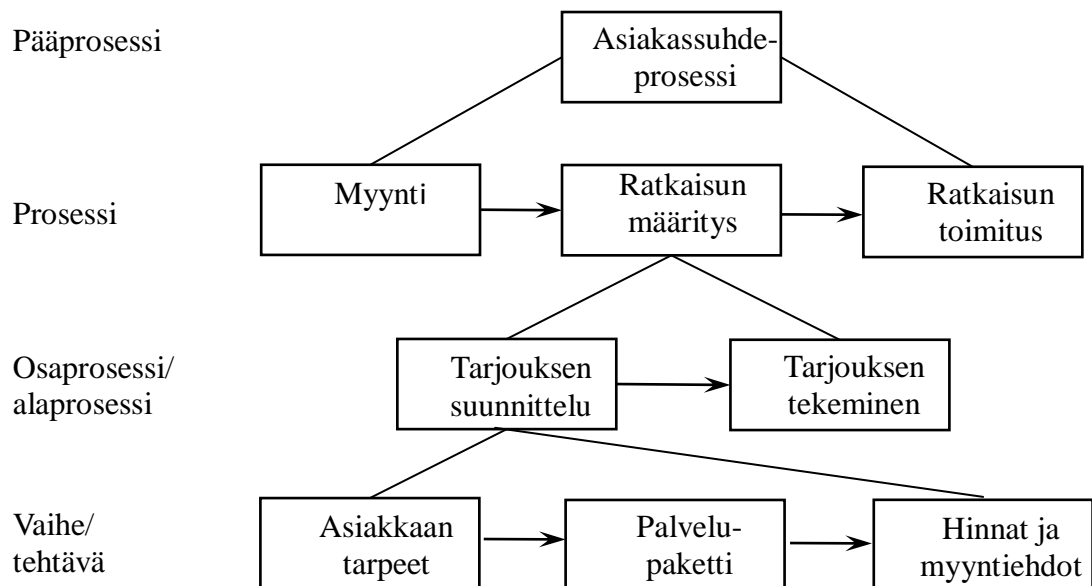
Stenvalin ja Virtasen (2010,155.) mukaan prosessien johtaminen vahvistaa optimaalisia johtamistyön tekemisen olosuhteita. Prosessien johtaminen ymmärrettynä organisaation ydin- ja tukiprosessien tunnistamiseksi, nimeämiseksi ja määrittelyksi vahvistaa johdon käsitystä ja ymmärrystä tarkasteltavana olevan organisaation toiminnasta. Puolestaan henkilöstön mukana olo prosessien määrittelyssä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja auttaa hahmottamaan yksilötasolla henkilön oman työpanoksen suhdetta koko organisaation kokonaisuuteen. Yksittäinen työntekijä hahmottaa oman roolinsa isommassa kokonaisuudessa ja se vahvistaa hänen näkemystään oman työpanoksen merkityksestä suhteessa koko organisaation toimintaan.

Prosessien johtaminen tuo julkishallinnon organisaation työtä läpinäkyväksi. Tämä mahdollistaa sen, että asiakkaat ja yhteistyökumppanit voivat tarkastella julkishallinnon työskentelyä, mikäli prosessien sisältämät tehtävät on viestitetty asiakkaille ja sidosryhmille. (Stenval & Virtanen 2010, 156.)

Optimaalisia työskentelyolosuhteita voidaan tarkastella poliittisten päätöksentekijöiden näkökulmasta. Poliittisesta näkökulmasta asiat näyttäytyvät esimerkiksi, miten palveluja tuotetaan, ovatko prosessit tehokkaasti johdettuja, mitä prosesseissa saadaan aikaan ja niin edelleen. Prosessin johtaminen vahvistaa julkisen hallinnon tilintekovaistua poliittisten päättäjien näkökulmasta. (Stenval & Virtanen 2010, 156.)

### 3.4 Prosessihierarkia

Yrityksissä voi olla kymmeniä, satoja, jopa tuhansia erilaisia prosesseja riippuen yritysten koosta. Prosessien lukumäärä ja sisältö vaihtelevat yksityiskohtaisesti, yleistä mallia ei voi antaa. Prosessien muodostumiseen vaikuttavat monet erilaiset seikat kuten perinteet, yrityskulttuuri, työmenetelmät ja henkilöstön taidot. Laatujärjestelmä edellyttää, että yrityksessä on prosessit määritetty ja dokumentoitu. Alla oleva kuva (kuva1) on eräs esimerkki monitasoisesta prosessihierarkiasta. (Lecklin 1997, 143 - 144)



**KUVA 1. Prosessihierarkia. (Lecklin 1997, 144.)**

Kuvasta voidaan nähdä yksi yrityksen pääprosesseista ja asiakassuhdeprosessista, avattuna alatasoille. Pääprosessi sisältää kolme prosessia: myynti, ratkaisun määrittäminen ja ratkaisun toimitus. Ratkaisun määrittäminen sisältää kaksi osaproessia: tarjouksen suunnittelun ja tarjouksen tekemisen. Tarjouksen suunnitteluun kuuluu kolme vaihetta tai tehtävää: asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, palvelupaketin kokoaminen ja hintojen ja myyntiehtojen määrittäminen. (Lecklin 1997, 145.)

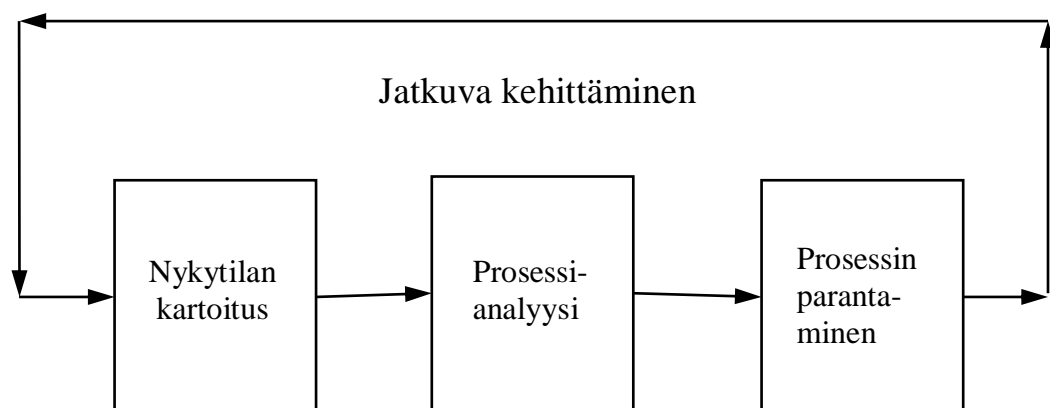
Prosessihierarkiassa tavoitteena ja toimivuuden ehtona on eritasoisten prosessien tarkka rajaaminen. Prosessissa mukana olevien on tiedettävä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy ja kuka vastaa siitä. Prosessihierarkiassa tasojen lukumäärä ei saa olla liian

suuri, koska prosessi on vaikea hallita. Edellisessä kuvassa neljä tasoa on ylärajoilla, suositeltava määrä 2-3 tasoa. Kuviossa voidaan harkita, pitääkö osaprosessit tarjouksen suunnittelu ja tarjouksen tekeminen nostaa ylemmälle prosessitasolle. Prosessit kannattaa pilkkoa suunnilleen samankokoisiksi. Lisäksi kannattaa huomioida, että jos tarjouksen suunnittelu ja tekeminen sisältävät useita eri työvaiheita ja muissa prosesseissa syntyy samantasoisia osaprosesseja, voi edellä kuvattu tasojen määrä pitää paikkansa. (Lecklin 1997, 146.)

### 3.5 Prosessin kehittäminen

Prosessien kehittämisen päämäärät ovat pitkälti samat kuin yksiköiden välisen yhteistyön kehittäminen. Ero on siinä, mistä kehittämiskohteet löydetään. Prosessijohtamisessa kehittämiskohteita haetaan koko prosessista *välittämättä funktionaalisista yksiköistä*. Yksiköiden välinen yhteistyön kehittäminen keskittyy organisaatioyksiköiden välisiin rajapintoihin. Toinen ero liittyy asiakaskäsitteeseen. Prosessijohtamisessa korostetaan ulkoisia asiakkaita. (Arhomaa ym. 1995,19.)

Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät. Prosessien kehittäminen aloitetaan nykytilanteen kartoituksella, edetään prosessianalyysiin ja siitä prosessien parantamiseen. Huomioitavaa kehittämisessä on, että se on jatkuvaa. Alla olevasta kuvasta (kuva 2) voidaan nähdä prosessien kehittämisen eräs malli. (Lecklin 1997, 145 -147.)



**KUVA 2. Prosessin kehittämisen malli. (Lecklin 1997, 145.)**

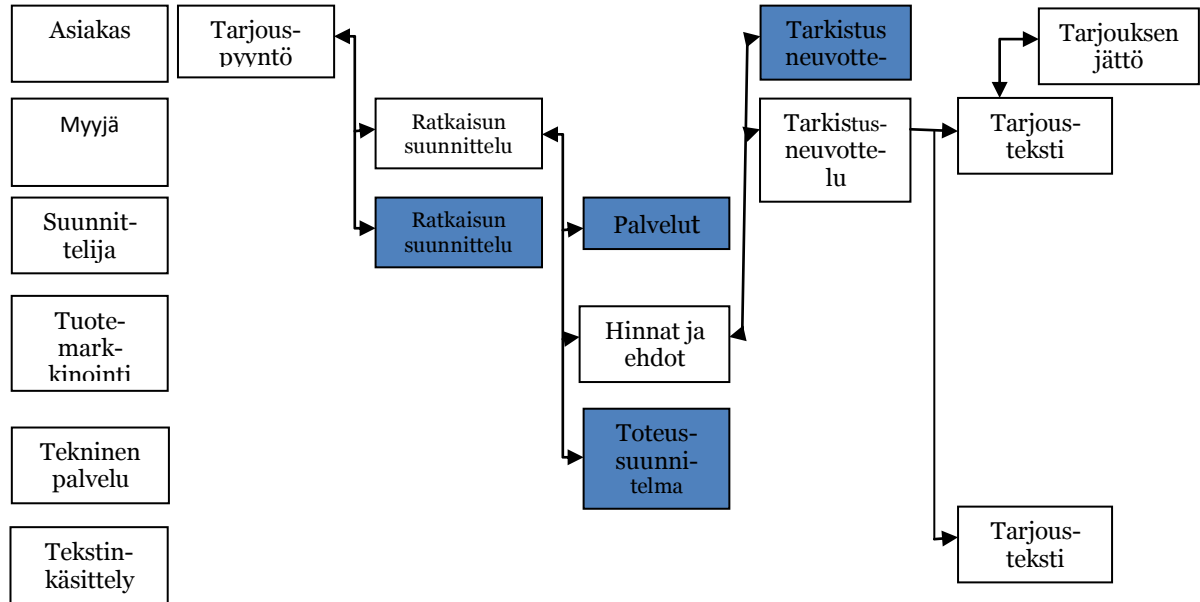
Nykytilanteen kartoituksen tarkoituksena on saada selville missä ollaan. Tämän jälkeen mietitään suunta mitä kohti lähdetään etenemään. Prosessin kehittäminen ei onnistu ilman nykytilanteen kartoitusta. Kartoitusvaiheen tehtäviä ovat: prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. (Lecklin 1997, 145.)

Prosessianalyysiin sisältyvät prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatu-kustannusten analysointi. Benchmarking-vertailut, laatu-työkalujen valinta, laatumittareiden asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa. Prosessien parantaminen tapahtuu, kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu. Tämän jälkeen laaditaan parannussuunnitelma ja hyväksytetään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Jatkuva kehittäminen kuuluu olennaisesti laatu-työhön. Tämä tarkoittaa sitä, että kun prosessi on saatu päätökseen, palataan lähtöruutuun. Prosessien toimivuutta arvioidaan säännöllisesti eri mittareiden avulla ja tarpeen mukaan käynnistetään sopivan kokoinen uudistamistyö. (Lecklin 1997, 145 - 146.)

Kehittämistyön lopuksi prosessit yleensä kuvataan. Kuvaaminen ei ole itsetarkoitus, mutta se helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa myös kehittämiskohteita. Prosessin kuvaaminen mahdollistaa mittareiden tunnistamisen ja vastuiden määrittämisen. Kuvaamisella halutaan saavuttaa myös hyötyjä, jotka voivat olla: toimintojen välisten vastualueiden selkeyttämisen, sisäisen työnjaon tarkentumisen, sisäisten toimittaja-asiakas keskustelun, tarpeettomien toimintojen karsimisen, työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu ja ongelmakohtien havaitseminen sekä ratkaiseminen helpottuvat. (Arhomaa ym. 1995, 77). (vrt. Lecklin 1997, 148.)

Prosessin kuvauksessa on keskeistä huomioida, millä tarkkuudella kuvaus tehdään. Kuvauksessa tulisi olla kaikkien prosessiin keskeisesti osallistuvien resurssit, asiakasnäkökanta, palveluiden ja tiedon kulku ja jokaisen prosessin aikana suoritettavan tehtävän tulisi näkyä. Prosesseja voidaan kuvata eri mallien kautta, kuten kalanruotokuvaaja, resurssi- ja aikakaavion sekä vuokaavion kautta. (Arhomaa ym. 1995, 78 -82.) (vrt. Lecklin 1997, 150 - 152.) Ymmärrettävyyden ja luettavuudenvuoksi prosessikaavion tulisi olla pelkistetty. Sen tulisi mahtua yhdelle sivulle, jolloin tehtävien lukumäärä on 10 -20 kappaletta. Tehtävien tulisi olla samantasoisia kokonaisuuksia. Pro-

sessikaavioon valitaan päälinjat ja mahdolliset poikkeamat kuvataan työohjeissa. Näin vältetään erisuuntiin risteävien nuolten aiheuttamalta sekavuudelta. (Lecklin 1997, 152.) Alla on esimerkkikuvaus (kuva3) tarjousprosessin toimintakaaviomallista.



**KUVA 3. Tarjousprosessin toimintakaaviomalli. (Lecklin 1997, 152)**

Prosessin osallistujat merkitään pystytasoon kaavion vasempaan reunaan, siinä järjestyksessä, kun ne liitetään mukaan prosessiin. Prosessin vaiheet kirjataan järjestyksessä asianomaisen prosessin osallistujan kohdalle. Tarjousprosessi alkaa asiakkaan tarjouspyynnöstä ja etenee vasemmalta oikealle, kunnes lopputapahtumana tarjous jätetään. Jos samaan työvaiheeseen osallistuu useita henkilöitä, merkitään tehtävä kaikkien osallistujien kohdalle. Vastuuhenkilön tehtävän voi merkitä eri värillä. Nuoli tulee jokaiseen tehtävään, mutta lähtee vain vastuuhenkilön kohdalta. Kaikki samanaikaisesti tapahtuvat tehtävät piirretään samaan pystysarakkeeseen. Asiakas piirretään osallistujista ylimmäiseksi, jolloin asiakkaaseen liittyvät vaiheet, totuuden hetket, ovat helposti havaittavissa ylimmässä sarakkeessa. (Lecklin 1997, 150)

Prosessien jatkuva kehittäminen ja uudelleen suunnittelu ovat toisiaan täydentäviä menetelmiä. Prosessien suunnittelulla tarkoitetaan radikaalia prosessien kehittämistä. Prosesseja kehitetään jokapäiväisen työn ohella. Prosessien uudelleensuunnittelun tulee olla täyspäiväistä työtä. Prosessien kehittämisessä organisaatio pysyy usein muuttumattomana, mutta uudelleen suunnittelu mahdollistaa organisaatiouudistuksen.

Uudelleen suunnittelussa tämän hetkinen toiminta pyritään tietoisesti jättämään takalalle. Uudelleen suunnittelu mahdollistaa suuremmat kertaparannukset prosesseihin kuin jatkuva parantaminen. Prosessien uudelleen suunnittelulla saadaan aikaan kustannussäästöjä ja asioiden läpimenoaika lyhenee. Uudelleensuunnittelutyössä on hyvä keskittyä vain muutamaan prosessiin kerralla. Organisaatio välttyy näin tilanteista jossa koko organisaatio on samanaikaisesti kaaoksessa. (Arhomaa ym. 1995, 20 -21.)

### 3.6 Mittaaminen ja mittarit

Mittaus on olennainen osa prosessin hallintaa. Prosessin kehittämistä ja ohjaamista varten laaditaan mittarit, joiden avulla prosessia voidaan analysoida. Mittaaminen mahdollistaa kehittämiskohteiden havaitsemisen. Hyvä mittari on oikeaan toimintaan johtava, oikeaan osuva ja helppokäyttöinen. Prosesseilla voi olla yhteisiä mittareita esimerkiksi läpimenoaika, kustannukset ja asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden ja tarjousten läpäisyasteen mittaaminen ovat keskeisiä asioita Pohjois-Karjalan aikuisopiston tarjoustoiminnan kehittämisessä. Valmiita mittareita on jo olemassa ELY- keskuksen tarjoustoimintaa liittyen. Kuitenkin aikuisopiston muuhun tarjoustoimintaan ei ole olemassa vielä valmiita mittareita. Alla olevassa kuvassa (kuva 4) on joitakin esimerkkejä prosessien mittareista. (Arhomaa ym. 1995, 84 - 85.)



**KUVA 4. Prosessien mittareita.**



Prosessinhallinnassa mittaaminen on se olennainen osa. ”Jos et voi mitata prosessia et voi ohjata sitä, ja jos et voi ohjata niin et voi johtaa ja hallita sitä.” Tuotekehitys-, tuotanto- ja toimitus- ja alihankintaprosesseille on omat mittarinsa. Tutkaprosesseja ohjataan mittareiden avulla. Seuraavaksi joitakin esimerkkejä erilaisista mittareista: **Tulosmittarit** mittaavat prosessin lopputuotteen laatua. Tarkastelun kohteen voivat olla esimerkiksi ulkoiset ominaisuudet kuten kestävyys, suorituskkyky, paino, ulkomitat jne. Mittareina voi olla myös arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys ja sen menestys markkinoilla. Prosessin lopputuloksen laatu on merkityksellinen asiakkaalle ja sillä on keskeinen merkitys yrityksen tuottavuuteen. **Sisäiset laatumittarit** liittyvät yleensä yrityksen kyvykkyyksiin kuin tulosjohtamiseen. Prosessin mittarin tulisi antaa tietoa prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi kuin sen taloudellisen tuloksen seuraamiseen. Suurin osa prosessimittareista on tilastollisia mittareita eli niitä voidaan lukea ja tulkita vasta prosessin jälkeen. (Lecklin 1999, 165 -166.) Seurannan ja mittaamisen päätavoite onkin antaa tietoa prosessin tilasta ja sen kehittymisestä selkeässä ja havainnollisessa muodossa sekä osittaa prosessissa olevia ongelmia ja parantamisen kohteita. Seurannan tarkoituksena on havaita trendit ja muutokset sekä mahdollistaa tarvittavien ohjausmenetelmien rakentaminen ja käyttöönotto. Seurantajärjestelmä antaa hyvän kuvan toivotusta lopputuloksesta, ja sen pohjalta on helppo ymmärtää yhteys käyttäytymisen ja mittaamisen välillä. (Iloranta ym. 2008, 435.)

Mittareiden luottavuudelle ja tarkkuudelle on olemassa omat laatuvaatimukset. Hyvälle prosessimittarille voidaan asettaa vaatimukseksi esimerkiksi: luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus ja olennaisuus. Mittarin tulee olla selkeä, ettei sen tulkinnasta synny kiistaa. Mittari ei saa olla manipuloitavissa jonkun mieliksi, eikä niitä pidä asettaa liikaa, ainoastaan muutama prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaava. Mittarin käyttö pitää helppoa, eikä se saa olla kallista. Tarvittavat tulokset tulisi saada myös nopeasti. Mittarin toimivuutta tulisi säännöllisesti arvioida, joten prosessin muuttuessa ja kehittyessä tulee kehittää myös mittaria. (Lecklin 1999, 167.) vrt. (Iloranta ym. 2008, 434 - 435.)

Yritysten suorituskkykyä mitataan usein pääasiassa omistajien mittareilla, jotka perustuvat laskentatoimen tuottamaan informaatioon. Prosessiajattelussa suorituskkyvyn mittauksessa pyritään ottamaan enemmän huomioon asiakkaat ja henkilökunta sekä heidän tyytyväisyytensä. (Hannus 1993, 9.) Tuominen (1995, 71.) puolestaan esittää,

että prosessin suorituskyky mittaa prosessin laatua ja tehokkuutta. Laadun suorituskyky (esim. toimintavarmuus ja virheiden määrä) vaikuttavat prosessien sisäiseen tai ulkoiseen asiakkaan tyytyväisyyteen ja tehokkuuden suorituskyvyt (esim. kustannukset, läpimenoaika) kannattavuuteen. Laamasen mukaan taas tulisi kiinnittää huomioita siihen, miten toimintaprosessin hallinnan tasoa mitataan. Toimintaprosessi on hänen mukaansa hallinnassa, kun kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät prosessin toiminnan ja oman roolinsa siinä sekä toimivat niin, että saavutetaan prosessille asetettu tavoite. Mittarina voi toimia myös toiminnan ennustettavuus, sillä jos prosessi on hallinnassa, voidaan tietyn hajonnan puitteissa ennustaa prosessin tulos, kuten tuotteen tai palvelun kehitysaika, kehityskustannukset sekä kehitettävän tuotteen ja palvelun ominaisuudet. (Laamanen 1993, 26.) ”Hyvien ja laajasti käyttökelpoisten mittareiden niukkuutena on yksi keskeinen syy: niitä on vaikea kehittää.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435.)

Mittarit on valittava siten, että ne tukevat tavoitteita. Väärin asetetuilla mittareilla voi olla haitalliset jopa tuhoista vaikutukset. Kun tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittauksen osa-alueet on määritelty, suorituskyvyn arviointi- ja seurantajärjestelmän rakentamista jatketaan ratkaisemalla seuraavat asiat:

- Miten mitataan?
- Mistä tiedot saadaan?
- Miten tiedot raportoidaan?
- Miten tunnuslukuja käytetään?
- Tarvitaanko benchmarkingia? (Iloranta ym. 2008, 451- 452.)

Seuraaminen ja mittaaminen eivät saa muodostua liian työläiksi ja aikaa vieviksi. Hyötyjen tulisi olla suuremmat kuin mittaamisen kustannukset. Arviointia ja seuranta on hyvä tehdä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä. Pitkäaikainen seuranta koskee yleensä vuodesta useampaan vuoteen tai pidemmälle tulevaisuuteen ulottuvat seurantajaksot. Seurannan aikataulu on sidoksissa yrityksen tai organisaation muun toiminnan aikatauluun ja läpäisyaikoihin. Peruseriaatteena pidetään sitä, että ohjaustason seurantatietojen ja tunnuslukujen osalta raportointi ja seuranta tulisi tapahtua kuukausitasolla. Mittareiden ja tunnuslukujen käyttö edellyttää päätöksiä muun muassa seuraavissa asioissa: kuka käyttöönotosta vastaa, millainen on mittarin tulostusmuoto,

kenelle ja kuinka usein tuloksista raportoidaan ja kuka huolehtii laskennasta ja asioiden kirjaamisesta. (Iloranta ym. 2008, 451- 452.)

### **3.7 Uudistuminen ja muutosten aikaansaaminen**

Uudistumisen ja muutosten aikaansaamisen näkökulmasta prosessien johtamisessa on olennaista prosessien laadun varmistaminen, prosessien uudistamisen prosessi ja yleinen prosessikehittämisen toiminnallinen dynamiikka. Prosessien määrittelyssä edellytetään aktiivista ja vuorovaikutuksellista prosessia organisaation sisällä. Prosessimäärittelyvaiheen jälkeen ja prosessidokumenttien valmistuttua siirrytään vaiheeseen, jossa prosessien mukaista toimintaa aletaan toteuttaa ja valvoa. (Stenval & Virtanen 2010, 158 -159.)

Prosessien mukainen toiminta ja sitä koskeva valvonta tähtäävät siihen, että toimintaa koskevat poikkeamat saadaan selville. Prosessien mukainen toiminnan valvonta ja tarvittavien toiminnallisten korjausten tekeminen ovat osa prosessien parantamisen prosessia. Prosessinjohtaminen edustaa laajemmin organisaation kehittämisen dynamiikkaa. Prosessien mukaisesti toimiva ja johdettu organisaatio edistää asiakkaiden tarpeiden tyydytystä ja sitä kautta vaikuttaa asiakkaan hyvinvointiin. Asiakaslähtöisyys korostuu myös aikuisopiston tarjoustoiminnan kehittämisessä koko sen tarjousprosessia tarkasteltaessa. (Stenval & Virtanen 2010, 159.)

## **4 TARJOUSTOIMINTA**

Tarjoustoimintaan liittyvässä tutkimuksessa käydään läpi pääpiirteittäin tarjoustoimintaan liittyvä kokonaisuus tarkasteltuna teoriaa tarjouksen tekijän näkökulmasta. Tässä kokonaisuudessa huomio kiinnittyy koko tarjousprosessiin ja siihen liittyviin eri teki-  
jöihin.

### **4.1 Tarjousprosessi**

Tarjousprosessi lähtee liikkeelle tarjouspyynnöstä, joka on hankintaprosessissa tärkein asiakirja. Tarjouspyynnössä olevien tietojen pohjalta yritykset tekevät tarjoukset. Tarjouspyynnöt käsitellään tarjouspyynnössä esitettyjen vaatimusten ja ehtojen mukaisesti.

ti sekä vertaillaan tarjouspyynnössä ilmoitettujen perusteiden mukaan. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 246.)

Tarjousprosessin tarjouksen tekijän on tehtävä tarjouspyynnön mukainen tarjous. Tarjoajan tehtävänä on esittää sen tarjoama palvelu, tavara tai urakka tarjouspyynnössä esitettyjen vaatimusten mukaan. Mikäli tarjous ei ole tarjouspyynnön mukainen, voidaan tarjous hylätä. Tarjouspyyntöä vastaamattomat tarjoukset on suljettava pois tarjouskilpailusta ennen varsinaista tarjousten vertailua. Tarjous käsitellään ja arvioidaan sellaisenaan, kun se on määräaikaan mennessä toimitettu. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 307 -309.)

Tarjousprosessi voi olla yksi- tai useampivaiheinen. Ensin toimitetaan alustavat tarjoukset, joiden perusteella tilaaja valitsee ne, joilta varsinainen tarjous pyydetään. Räättälöityjä tarjouksia voidaan tehdä myös suullisesti tai kirjallisesti. Kirjallisen tarjouksen antaminen perustuu asiakkaan esittämän suulliseen tai kirjalliseen tarjouspyyntöön, jossa kuvataan halutun asian lähtökohtia, tavoitteita ja toteutuksen reunaehdoja. Tarjousprosessi voidaan jakaa neljään eri osaan; esivalmisteluun, tarjouksen laatimiseen, tarjouksen luovutus- ja neuvotteluvaiheeseen sekä jälkiseurantaan. (Kansainvälistyjä opas 2007, 10.)

## **4.2 Tarjous**

Tarjous on myyjää juridisesti sitova asiakirja. Tarjouspyyntöön vastauksena kirjoitettu tarjous vaihtelee tilanteen ja kysyjän mukaan. Tarjousta laadittaessa on huomioitava, onko asiakassuhde jo vakiintunut vai onko kysymyksessä uusi tilanne. Jos asiakassuhde on vakiintunut, tarjousasiakirjan on lyhyt ja jopa luettelomainen. Jos kyseessä on uusi tilanne, niin tarjouksen tekijän kannattaa kertoa yrityksestään vastaanottajakeskeisesti, esitellä tuotetta tai palvelua laajemmin. Tarjouksen tekemisen tavoitteena on saada vastaanottaja hyväksymään kaupan ehdot ja tilamaan palvelu tai tuote. (Kortesjärvi-Nurmi ym. 2008, 201.)

Tarjouksen ja markkinointikirjeen tavoite on sama, mutta kohderyhmä laadultaan erilainen. Markkinointikirjeen vastaanottajan ostohalukkuudesta ei ole tietoa, mutta tarjouksen vastaanottajalla on tarve ostaa jokin tuote tai palvelu. Tarjouspyynnön lähettä-

jä on jo tarjouspyynnössä ilmaissut ostohalukkuutensa ja häntä ei tarvitse siihen herättellä. Tarjouskirje poikkeaa markkinointikirjeestä seuraavasti: tarjous on lyhytsanaisempi ja etenee väliotsikoittain. Taivuttelua ei tarvita, vaan asiat kerrotaan lyhyesti ja ytimekkäästi olennaisen yksiselitteisesti. Lyhenteiden käyttö on tavallista, mutta harvittua. (Kortejärvi ym. 2008, 201.)

Tarjous on asiakirja, jonka tavoitteena on parantaa yrityksen myyntiä. Sen merkitys on erittäin tärkeä yrityksen kaikenmuotoiselle kaupankäynnille. Tämä on merkittävä asia myös Pohjois-Karjalan aikuisopiston tarjoustoiminnassa, koska koulutusten ja palvelujen myynti on olennainen asia koko toiminnan kannalta tarkasteltuna. Tarjousasiakirja sisältää ne keskeiset tiedot tarjottavan tuotteen tai palvelun hinnasta sekä kaupan ehdoista. Laadukkaan ja yhtenäisen yrityskuvan ylläpitämiseksi tarjousasiakirjan ulkoasun ja sisällön tulee vastata toisiaan. Tarjousasiakirjan teksti kannattaa muotoilla siten, että sen kieli vastaa tarjouspyynnön luonnetta. (Selin 1997, 145.) Tarjousten tekijöiden on myös tunnettava tarkkaan julkista hankintaprosessia ohjaava lainsäädäntö sekä peruseriaatteet, minkä mukaan hankintapäätökset tulee tehdä. Ylimalkaisesti tehty tarjous on lähes aina sama asia kuin hävitty tarjouskilpailu. (Iloranta ym. 2008, 413.)

Tarjoustilanne on aina kilpailutilanne, jossa asiakas valitsee itselleen sopivimman kauppakumppanin. Tarjouksen tekijän pitää tunnistaa omat vahvuutensa kilpailussa. Tarjouksen tekijän tehtävä on kertoa kirjallisesti tai suullisesti ne hyödyt, jotka asiakas saa, jos hän valitsee ”meiltä” eikä kilpailijan tarjouksen mukaan. Kilpailuvaltteja voi olla esimerkiksi edullinen hinta, nopea toimitus, edulliset maksuehdot, hyvä palvelu tai jokin muu tuotteeseen tai palveluun liittyvä ominaisuus. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2007, 145.) Tarjouksen sisällön tulee vastata tarjouspyynnössä esitettyjä asioita.

Tarjouksen tavoitteena on saada tuote tai palvelu myydyksi tai sopimus syntymään ja tehdä yrityksen tuote tunnettavaksi. Hyvä tarjous aktivoi ostajaa toimintaan. Ostaja on saatava vakuutettua, että tarjous on räätälöity juuri heille. Tarjouksesta pitää vastaanottajan saada selville, millä perusteella tarjoaja pyrkii kauppaan. (Binder ym. 2006, 23.) Tarjouksessa onkin tuotava esille kilpailuetu sen markkinointiosuudessa, koska asiakasta kiinnostaa, miten myyjän osaaminen konkretisoituu tuotteessa tai palvelussa niin, että ostajan kannattaa ostaa juuri se tuote tai palvelu. Tarjousta tekevän henkilön

tulee ennakkoon selvittää, mitä seikkoja ostaja pitää keskeisinä, ja painottaa tarjouksen markkinointiosassa juuri niitä asioita. Myyvä, luotettava sisältö, joka herättää ostajan ostamaan on yksi tärkeimmistä asioista tarjousasiakirjan kohdista. (Fintra 2001, 37.)

Tarjouksen muoto, laajuus ja ulkoasu vaihtelevat sähköpostitarjouksesta kansainvälisen projektin tarjoukseen. Tarjous on viesti siitä, miten yritys hoitaa asioita ulospäin. Muodostuneeseen kuvaan vaikuttaa esimerkiksi reagointiaika, kirjallisen aineiston siisteys ja kieliasu ja tarjouksessa käytettävät lomakkeet. Tarjousasiakirjassa esiintyvät termit on ilmaistava täsmällisesti ja tarvittaessa ne kannattaa määritellä asian selventämiseksi. Tarjouksen tulisi sisällyttää ainakin seuraavat tiedot:

- tarjouksen antaja ja saaja yhteystietoineen
- tarjottavan tuotteen määrittely
- hinta, ja mitä se sisältää
- maksuehdot
- toimitusaika
- voimassaoloaika (Fintra 2001, 35.)

Kirjallinen tarjous on aina allekirjoitettava. Tarjouksen tulisi olla selkeä, helppolukuisen ja loogisesti etenevä. Paljon yksityiskohtia sisältävään tarjoukseen olisi hyvä eritellä asiat liitteissä ja viitata niihin tarjouksessa. Jos ostaja ei tunne tarjouksen tekijää, niin tarjouksessa yrityksen olisi hyvä esitellä itsensä ja antaa toiminnastaan luotettava kuva. Yrityksen esittely voi olla erillisenä liitteenä. (Fintra 2001, 34 -36.)

Tarjous voi olla joskus pelkkä hintailmoitus, varsinkin siinä tapauksessa jos asiakas on entuudestaan tuttu tarjoajalle. Näin toimitaan myös osittain Pohjois-Karjalan aikuisopiston joidenkin tarjousten osalta. Esimerkkitapauksessa on tärkeintä laskea alustavat tuotanto ym. kulut mahdollisimman tarkasti. On tärkeää, että alustavankin tarjouksen on oltava mahdollisimman täydellinen ja myyvä, jotta ostaja saa sen perusteella mahdollisimman paljon tarvitsemaansa tietoa tuotteesta tai palvelusta. (Vientiopas 2003, 42.)

### 4.3 Tarjousten laatu

Kirjallinen tarjous on osa tuotteen tai palvelun laatua. Kirjallisen tarjouksen tulisi olla tuotteen tai tarjottavan palvelun näköinen. Esimerkiksi suttuinen, puutteellinen tai virheellinen tarjous antaa yrityksen tuotteesta tai palvelusta kuvan, joka heikentää olennaisesti yrityksen mahdollisuuksia pärjätä muun muassa hintakilpailussa. Tulee muistaa, että tarjous sitoo antajaansa. Tämän vuoksi tarjouksen tekeminen kannattaa valmistella huolella. Tarjous kannattaa tehdä pian, mutta ei liian kiireellä, jottei pilata orastavaa asiakassuhdetta. (Sutinen 1996, 284 - 285.)

Tarjousasiakirjan lyhyys on etu, koska se on silloin nopea- ja helppolukuinen. Tarjouksen sisältö pyritään tuomaan esille yksitulkintaisesti ja selkeästi niin, ettei väärintulkinnan mahdollisuutta tule. Tekstin on hyvä olla täsmällistä, yksityiskohtaista vastausta pyynnöstä kysymykseen, millä hinnalla ja muilla ehdoilla myyjä on valmis myymään halutun palvelun tai tuotteen. Tarjousasiakirjaa laatiessa voi miettiä, voiko lukija vastata tarjoukseen joko myönteisesti tai kielteisesti. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 201.)

Hyvä tarjousasiakirja on huolellisesti suunniteltu. Peruseriaatteena ovat samat säännöt kuin mihin tahansa muihin esitemateriaaleihin. Ulkoisen ilmeen ja sisällön on oltava korkealaatuisia ja vastattava yrityksen imagoa. Kieliasun tarkistus on varmistettava ammattitaitoisen henkilön avulla. Tarjousasiakirjassa käytettävä ammattisanasto, termit ja lyhenteet tulisi tarkistaa, jotta vältytään mahdollisilta väärinkäsityksiltä. Teknisten erittelyjen on oltava tiiviitä ja informoitava ainoastaan asiakasta kiinnostavista ominaisuuksista. Niiden on oltava havainnollistavia ja vain tarkempiin yksityiskohtiin keskittyviä. Tämä takaa viestin oikeinymmärryksen ja johtaa halutunlaiseen vastarek-tioon. (Vientiopas 2003, 34.)

Tarjouksessa käytettävällä tukimateriaaleilla (liitteillä) on tarjouksen kokonaislaadun kannalta merkittävä osuus. Tukimateriaaleja käytettäessä on huomioitava kohderyhmä, eli ostava asiakas ja se millainen viesti hänelle halutaan välittää. Näin voidaan valita sopiva lisämateriaali tarjouksen tueksi, jotta kokonaisuus oli laadukas paketti. Tasokas tarjousmateriaali luo ensimmäisen mielikuvan yrityksestä. Viestintä luo taas pohjan myyntiaineistolle. Tukimateriaalien avulla saadaan luotua mielikuva yritykses-

tä, sen palveluista ja tuotteista. Tärkeää on panostaa virheettömyyteen ja tarjousmateriaalin asianmukaisen sisältöön. Markkinoinnin ja tarjoustoiminnan liiteaineistona toimivat erilaiset tukimateriaalit voivat olla esimerkiksi esitteet, ansioluettelot, käyntikortit, tuotelehdet, hinnastot, kuvat, videot ja mahdolliset liikelahjat ja näytteet. Materiaalin määrä ja laatu on kyettävä yhdistämään suoraan tarjoavan yrityksen toimintatapoihin, jotta ne luovat yhtenäisen ja selkeän kuvan yrityksestä. Hyvin ja tarkkaan suunniteltu tiedotustoiminta, kuten tarjouksen liiteaineisto, tukee myyntityöstä ja antaa laadukkaan kuvan tarjoavan yrityksen toiminnasta. (Selin 1997, 120 - 121.)

#### **4.4 Tarjouskustannusten hallinta**

Sipilän (2003, 415.) mukaan tarjousten laatiminen voi vaihdella muutamasta minuutista useiden henkilövuosien työpanokseen. Tarjousten työmäärä vaihtelee kysyntä- ja kilpailutilanteen mukaan. Esimerkiksi ylitarjontatilanteessa, jossa on mukana paljon kilpailijoita, tarjoajat tekevät enemmän työtä tarjousten eteen. Suurten tarjousten laatiminen aiheuttaa paljon työtä ja kustannuksia. Jos kaikki työt saadaan vain tarjouskilpailujen kautta, voivat tarjousten laatimiskustannukset nousta jopa yli kymmeneen prosenttiin.

Tarjousten tekijä voi vaikuttaa tarjouskustannuksiinsa sopimalla esimerkiksi, että tarjous tehdään vain työn ensimmäisistä vaiheista tai jopa vain esiselvityksestä. Kuormittava ja turhauttava tarjousrumba ja hyväksikäyttäjät koettelevat joskus tarjousten tekijöiden kärsivällisyyttä. Koulutuspalveluissa on tyypillistä, että asiakas pyytää jo tarjouksen ohjelmaehdotuksen, vaikka koulutussuunnittelu on kouluttajan arvokkain työosuus ja sen pitäisi olla maksullista. Kilpailutilanteessa on usein annettava suunnittelutyö ja jopa kertoa käyttämiensä asiantuntijoiden nimet tarjouksessa. (Sipilä 2003, 416.)

Tarjouskustannuksiin voidaan vaikuttaa palvelujen tuotteistuksella että tarjousprosessin tuotteistuksella. Tuotteistus on proaktiivista projektisuunnittelua, jolloin itse tarjouksen sisältöratkaisu syntyy nopeammin. Tuotteistamisessa on myös myyntiprosessi tuotteistettava, koska se on osa tarjoustoimintaa. Kun tarjousten läpimenoprosentti on 25 - 30 prosenttia parempi kuin kilpailijoilla, se kertoo markkinoinnin oikeasta koh-



dentamisesta, myyntityön tehokkuudesta ja hinnoittelun oikeellisuudesta. (Sipilä 2003, 415.)

Tarjousprosessin kustannukset ovat tärkeä asia ja niiden on oltava oikeassa suhteessa tavoiteltavaan kauppaan nähden. Projektien kannattavuuden arvioinnissa on oltava mukana myös tarjouskustannukset. Kun projektia lähdetään tavoittelemaan, tulisi avata projektin numero ja kohdistaa sille kaikki projektin myymiseen, valmisteluun ja tarjousten laadintaan liittyvät kustannukset. Myyntikustannukset ovat eri asia kuin yleiset markkinointikustannukset, koska jokainen projekti kantaa omat kustannukset. Myyntikustannuksille on tarpeen määritellä joku raja, jota ei ole kannattava ylittää. (Sipilä 416, 2003.)

#### **4.5 Tarjousten hinnoittelu**

Tarjousasiakirjan yksi tärkeimmistä ja huomioitavista asioista on tuotteen ja /tai palvelujen hinnoittelu. Nimittäin tuotteiden ja /tai palvelujen hinnoittelu on yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä markkinoilla varsinkin silloin, kun tarjouskilpailussa on mukana useita kilpailijoita. On huomioitava, että hinnoittelussa alhainen hinta ei aina takaa tarjouksen läpimenoa, vaan suhteessa korkea hinta/laatu-suhde tuo tuotteelle ja/tai palvelulle enemmän lisäarvoa. (Vientiopas 2003, 39.)

Tarjoushinnoittelua käytetään silloin, kun useat yritykset kilpailevat keskenään esim. samoista urakoista, koulutusorganisaatioissa koulutuksissa jne. Tarjoushinnan alhaisuus ei aina ole merkittävin tekijä esimerkiksi tarjottavaa palvelua, koulutusta tai urakkaa valittaessa. Muiden kuin tarjoushintaan liittyvien tekijöiden merkitys korostuu, kun otetaan huomioon kokonaisuuteen liittyvien tekijöiden merkityt ostopäätösten tilanteissa. Tarjoushinnoittelussa voidaan erottaa suljettu tarjous ja avoin tarjous. Suljettua tarjousta käyttävät useimmiten teollisuus ja julkinen valta. Kaikki tarjoukset avataan ja käydään läpi ennalta määrättynä aikana ja sopimuksen saa vaaditut ehdot täyttävä alhaisimman hinnan esittänyt tarjoaja. Avoin tarjous ei ole niin muodollinen tarjous ja se voidaan tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti (Anttila & Fogelholm 1999, 174.)

Tarjoushinnoittelu (bidding pricing) on yritykselle haastava tehtävä. Hinnoittelussa on riskinä se, että liian matala hinta tekee tarjouksen kannattamattomaksi ja liian korkea

hinta saattaa merkitä tarjouksen menettämistä. Tehtävään tarjoukseen vaikuttaa osaltaan yrityksen tarjousstrategia, joka perustuu voiton ja liikevaihdon painottamiseen tavoitefunktiossa. Esimerkiksi jos yrityksellä on paljon vapaata kapasiteettia ja haluaa panostaa myynnin lisäämiseen, tehdään tarjous halvemmalla kuin muuten. Toisaalta jos yritys ei panosta myynnin lisäämiseen, laaditaan tarjous korkeammalla hinnalla. Tarjouksessa olevat yksityiskohdat perustuvat tuotteen kustannusarvion ja ennakkokäsitykseen kilpailijoiden hintatarjouksen korkeudesta. Hinnan merkitys korostuu sitä enemmän, mitä enemmän tarjottavat tuotteet tai palvelut muistuttavat toisiaan. Tarjoushinnoittelu on monivaiheinen ja voidaan jakaa esimerkiksi viiteen vaiheeseen:

1. Arvio tarjouksen kustannuksista.
2. Arvio yrityksen voittomahdollisuuksista kullakin tarjoushinnalla.
3. Arvio todennäköisyydestä voittaa tarjouskilpailu kullakin tarjoushinnalla.
4. Valitaan tarjoushinta ottamalla huomioon edellisten vaiheiden tulokset ja muut tarjoukseen vaikuttavat tekijät.
5. Varmistetaan, että tehty tarjous vastaa yrityksen strategisia tavoitteita. Jos se ei vastaa, niin palataan edelliseen vaiheeseen. (Laitinen 1990, 165 -166.)

Tarjoushinnoittelun haasteena on kilpailun voittamistodennäköisyyden arviointi. ”Kysy-seiseen arviointiin on olemassa useita erilaisia menetelmiä, joista seuraavat kolme ovat esimerkkejä niistä. Ensimmäisenä on voittaneen tarjouksen menetelmä (winning bid approach), jossa kerätään tilastoja voittaneista tarjoushinnoista ja niiden suhteesta arvioituihin kustannuksiin. Toisena on keskimääräisen vastustajan menetelmä (average opponent approach), jossa puolestaan kerätään tilastoja sekä voittaneista että hävinneistä tarjouksista. Tavoitteena on näiden tilastojen avulla kuvata keskimääräisen vastustajan tarjouskäyttäytymistä. Kolmantena on tiettyjen vastustajien menetelmä (specific opponent approach) jossa tiedetään ketkä osallistuvat tarjouskilpailuun ja pyritään ennakoimaan heidän käyttäytymistään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan kuinka monta kertaa kaikista tehdyistä tarjouksista kukin tietty vastustaja on tehnyt myös tarjouksen, ja joka on 150 prosenttia tai enemmän kustannuksista.” (Laitinen 1990, 167 -168.)

Tarjousperusteisen hinnan asettaminen on normaali hinnan asettamistilanne. Tarjousprosessin tuntemus on tärkeä hinnan asettamisen kannalta. Ennakkotiedot tarjouspro-

sessissa vaikuttaa siihen, miten hinta esitetään omassa tarjouksessa. Onko ala- ja yläraja tiedossa, jolloin hinnan voi asettaa keskivaiheille. Missä vaiheessa prosessia on kannattavaa esittää jämäkkä, selkeä hinta. Ennen hinnan esittämistä voi asiakkaalta kysyä, minkä hintaluokan kokonaisuutta on ajateltu ja paljonko asiaan on budjetoitu. (Sipilä 2003, 418 -419.)

Tarjouksen hinnan tulisi vastata asiakkaan esittämää tilausta. On mahdollisuus tarjota eri vaihtoehtoja, jolloin voidaan minimoida osa tarjousriskeistä. Yleensä kolme vaihtoehtoa määrällisesti on hyvä ja sopii kirjalliseen ja suulliseen tarjoukseen. Ainakin yhden vaihtoehdon on vastattava tarjouspyyntöä. Toinen vaihtoehto voi olla laajempi. Kolmas vaihto ehto voi olla riisutumpi, vastineeksi sille kilpailijalle, joka yrittää saada työn hinnalla. Laajimman tarjousasiakirjan jäsentely tehdään sellaiseksi, että se on kaikista tarjouksista selkein, asiakaslähtöisin ja logiikaltaan paras. (Sipilä 2003, 421 -422.)

Tarjoushinta voidaan antaa könttäsummana tai eri tavoin pilkottuna. Pilkottujen hintojen vaarat voi etukäteen huomioida. Eri osioiden hinnat on turvallisempaa laittaa hyvin lähelle toisiaan eikä siten, että osien hinnat eroavat huomattavasti toisistaan. Tarjouksessa kannattaa moni asia sitoa konkreettisiin kuluihin. Kaikki asiat kannattaa tarkkaan määritellä. Tarjouskilpailutilanteessa, jossa lähtökohta on tarjouskilpailun voittaminen, voidaan käyttää odotetun tuoton laskentamallia. Se saadaan, kun kerrotaan tarjouksen hinta sen hyväksymisen todennäköisyydellä. Alla oleva taulukko (taulukko1) havainnollistaa ajattelutapaa. (Sipilä 2003, 421 -422.)

**Taulukko 1. Odotettu tuotto ja tarjoushinnan määrittely.** (Sipilä 2003, 423.)

Tarjoushinta-vaihtoehdot	Tuotto	Hyväksymis-todennäköisyys	Odotettu tuotto
9500	100	0.81	81
10.000	600	0.36	216
10.500	1.100	0.09	99
11.000	1.600	0.01	16

$$\text{Odotettu tuotto} = \text{tarjoushinta} \times \text{hyväksymisen todennäköisyys}$$

Laitisen (1990, 198 -199) mukaan yritysten hinnoittelukäyttäytymistä on tutkittu laajasti eri näkökulmista. Suorien kyselytutkimuksen perusteella kustannuspohjainen on erittäin suosittua. Yleensä hinnoittelu on joustavaa, jolloin kustannuksiin lisättävän katteen suuruus riippuu kysynnästä ja kilpailusta. Ulkomaisissa tutkimuksissa on havaittu omakustannushinnoittelu suosituimmaksi hinnoittelumenetelmäksi. Suomalaisissa teollisuuslitykissä käytetään tutkimusten mukaan enemmän katetuottohinnoittelua. Tätä päätelmää tukevat myös toiminta-analyttiset tutkimukset. Ekometrisissä tutkimuksissa on todettu, että hintataso perustuu kustannuksiin, että kysyntään ja kilpailuun. Kustannuspohjainen hinta voidaan nähdä yksinkertaisena ja turvallisenä käytännön peukalosääntönä, jonka avulla pystytään kokemukseen pohjalta lähestymään optimaalista hintaa.

Koulutusorganisaatiossamme ei ole yhtenäistä hinnoittelumenetelmää, koska on niin paljon eri alueita ja hinnoittelussa huomioitava alakohtaisesti hinnoittelun taustat ja siihen kuuluvat asiat. Tiimit ovat erilaisia ja samoin alat, joihin tarjouksia ja kustannuslaskentaa tehdään. Eri koulutusten rahoitusmuodot myös säätelevät paljon hinnoitteluun liittyviä asioita. Kovan rahan koulutukset liittyvät muuhun tarjoustoimintaan, joissa hintahaitari on, laaja riippuen toimialasta, minne tarjous suunnataan.

## **5 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN TARJOUKSISSA**

Tarjousta tehdessä, myyvä sisältö eli, mitä sinä voit tarjota asiakkaalle huomioiden tarjouspyynnössä olevat asiat, tuotepaketit ym. ovat tärkeitä ja keskeisiä asioita tarjousasiakirjan sisällössä.

Palvelun kehittäminen monista osista koostuvana kerroksellisena kokonaisuutena on palvelujen tuotteistamista. Tuotteistamisen lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tunteminen sekä tavoiteltu asema asiakkaiden mielissä. Nämä ilmaistaan liikeideana tai palveluajatuksena, jossa keskeistä on määritellä yrityksen tavoittelemat kohderyhmät, kohderyhmien tarpeet ja niiden arvostamat kokemukset. Palveluajatuksessa eritellään myös tarjottavan palvelun sisältö. Palveluajatuksen kaikkien osatekijöiden tulee sopia keskenään ja palvelun tuotteistamiseen osallistuvat saavat tiedon palveluajatuksesta sekä ymmärtävät että hyväksyvät sen sisällön. (Lämsä & Uusitalo 2003, 100 - 101.)

Palvelujen tuotteistaminen on asiakkaille tarjottavien palvelujen määrittelemistä, suunnittelemista, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja palvelutuottajan tuottovaatimukset saavutetaan. Tuotteistaminen on ajattelutapa ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian toteutusta käytännössä. Tuotteistaminen voi olla eriasteista ja edetä vaiheittain. Tuotteistamisen avulla voidaan kehittää sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä. Puolestaan asiakaskohtaisiin voidaan kehittää nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä. Tuotteistuksesta on kyse silloin, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille tai, kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita kuten aikuisopiston tarjoustoiminnassa. (Sipilä 1996, 12 -13.)

Raatikaisen (2008, 64) toteaa, että käsitettä tuotteistaminen käytetään, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja. Tuotekehitysprosessi kerää tietoa, jonka avulla tuote saadaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Tuotteistamisen avulla saadaan oikea kuva, mistä osista tuote muodostuu, sekä oikeasta hintalaatusuhteesta. Holman (1998, 13 -14) mukaan tuotteistaminen on organisaation laadunhallinnan väline ja keskeinen osa tarjousten sisältöä. Tuotteistuksen laadukas läpivienti edellyttää, että koko palvelutuotanto on jäsennelty, palvelut on ryhmitelty ja palvelujen toimintaprosessi sekä palvelujen sisältö, tarkoitus, määrä ja laatu on kuvattu. Tuotteistus on parhaimmillaan kehittämis- ja kehitysprosessi, jossa johto ja henkilöstö oppivat paremmin ymmärtämään ja jäsentämään tarjottavien palvelujen tuottamista.

”Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määritteilyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista siten, että tarjottavan palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan.” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Asiakas- ja markkinointinäkökulmasta tuotteistettu tuote on helpompi myydä ja markkinoida kuin epämääräinen asiakasprojekti. Palvelujen tuotteistamista pidetään muoti-ilmiönä, ja tuotteistaminen on koettu vain teoriassa toimivaksi palveluprosessien kuvaukseksi tai henkilöstön toimintaohjeeksi. Tuotteistamista ei osata katsoa kokonaisuutena ja se johtaa liiallisena panostamisena standardointityöhön. Tuotteistamisen tavoite on muokata palveluja siten, että palvelujen asiakashyödyt maksimoituvat ja asiakasyrityksen tulostavoitteet

saavutetaan mahdollisimman hyvin. Tuloksen ja kantattavuuteen pyritään myynnin kasvattamisella. Tuotteistaminen mahdollistaa tehokkuuden parantamisen, koska toimintaprosesseista tulee systematisoituja ja sen vuoksi työt pystytään jakamaan tehokkaasti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30 -31.)

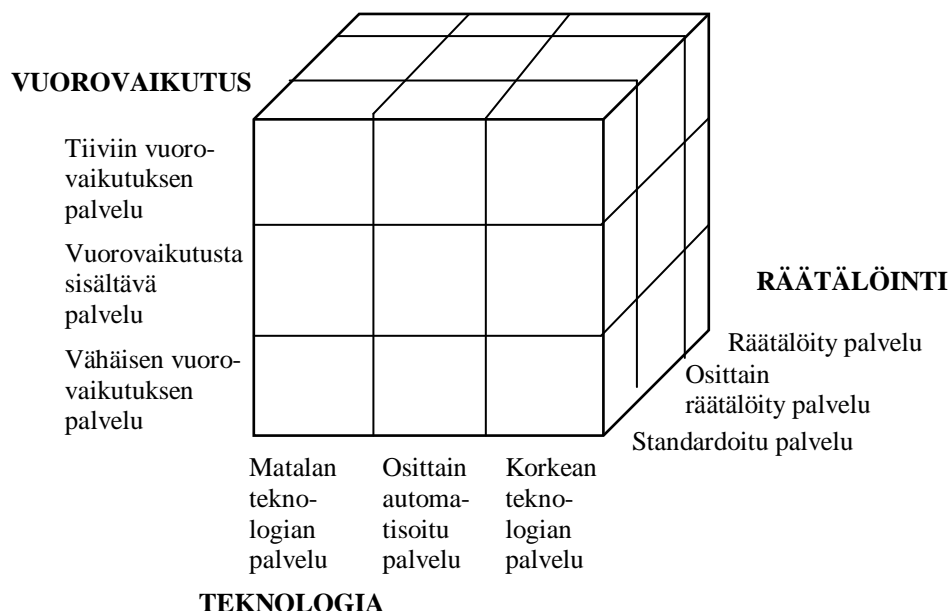
Tuotteistaminen tulisi alkaa jo tuotesuunnitteluprosessin alkaessa. Tällöin tuotteistamisella ei tarkoiteta palvelun muuttamista tavaraksi vaan jo olemassa olevan palvelutuotteen ymmärtämistä ja edelleen kehittämistä. Aina täytyy muista asiakasnäkökulma. Tuotteistaminen perustuu yrityksen määritelmiin strategioihin ja markkinointinäkökulma on otettava huomioon tuotteistamisessa. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen suunnittelussa on huomioitava; ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia mukaan lukien räätälöinti ja standardointi, tuotteistamisen vaiheet ja tasot ja hinta-laatusuhde. Osin näiden mukaisesti tuotteistamiskysymyksiksi nousevat muun muassa lajitelma ja valikoima, konkretisointi, kohderyhmät ja kommunikaatiokeinot kuten, esitteet, tarjoukset jne. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

## **5.1 Tuotestrategia ja suunnittelu**

Tuote tai palvelu on se, mitä yritys tarjoaa, myy tai mitä asiakas haluaa ostaa. Tuote tai palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman. Menestyvän tuotteen tai palvelun taustalla on oltava selkeä tuote- tai palveluidea eli käsitys siitä, mitä tarjotaan ja kenelle. Tutkimusten mukaan ne tuotteet, jotka on hyvin suunniteltu ja markkinoitu, on suurempi menestymismahdollisuus kuin niillä, joita ei ole suunniteltu riittävästi. Asiantuntijaorganisaatiolla ei ole välttämättä omaa sisäistä tuotekehitystoimintaa. Tuotteet ovat saaneet alkunsa esimerkiksi asiakastöistä ja onnistuneita ratkaisuja on tarjottu edelleen uusille asiakkaille. Organisaation on tiedettävä kuitenkin, mitä palvelutuotteita halutaan ja mitä kannattaa tuottaa. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden määrittely jo varhaisessa vaiheessa auttaa uuden palvelun kehittäjiä varmistamaan palvelun sopivuuden asiakkaiden tarpeisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Lehtisen ja Järvisen (2003, 32 -33) kuutiomallia voidaan käyttää apuna tuotesuunnittelussa ja kehittämisessä. Kuutiomalli kuviossa on palvelujen ominaisuudet jaettu kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen eli vuorovaikutus-, teknologia- ja räätälöintiulottuvuuteen. Eri ulottuvuuksien kautta voidaan tuotekehittämisessä tehdä strategisia valintoja. Organi-

saatio voi sijoittaa oman palvelutarjontansa ja kehitysvaihtoehtonsa kuution eri ulottuvuuksiin ja selkiyttää kehitystyötään kuution avulla (kuva 5).



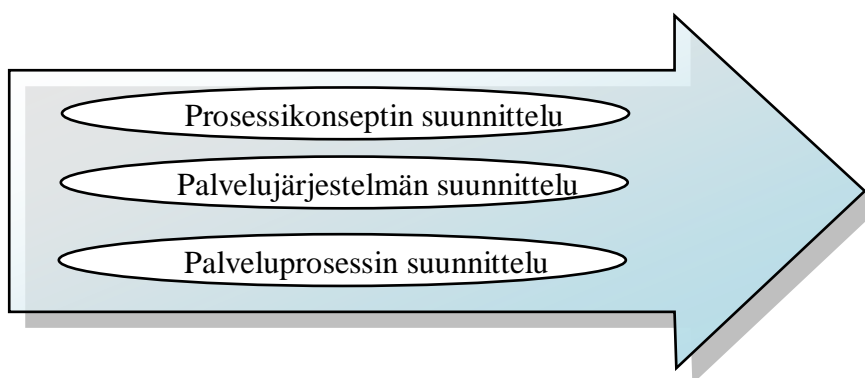
**KUVA 5. Kuutiomalli.** (Lehtinen & Järvinen (2003, 32 -33))

Kuutiomallissa asiantuntijapalveluorganisaation teknologialla ei tarkoiteta pääsääntöisesti kovan teknologian, vaan ensisijaisesti palveluiden, -prosessien, -valikoimien ja elämysten toteuttamiseen liittyviä toimintamalleja ja toteuttamista avustavia teknologiaan liittyviä toimintamalleja. Kun organisaatio tuottaa pitkälti henkilökohtaisen palvelun yhteistyössä asiakkaan kanssa, on kysymyksessä tiiviin vuorovaikutuksen (hightouch) palvelu. Usein se räätälöidään asiakkaan toiveiden mukaisesti. Vaikka asiantuntijapalvelujen vuorovaikutuksen ja räätälöinnin välillä on tavallisesti selvää riippuvuutta, niin ei tarvitse kuitenkaan olla. Standardoineilla pyritään varmistamaan tasainen laatu palveluiden ja tuotteiden kohdalla. se ei kuitenkaan aina palvele kaikkia asiakasryhmiä heidän tarpeidensa mukaisesti. Massaräätälöinti tarjoaa yksilöllisten palveluiden tuottamista massatuotannon keinoin. Yhdistämällä sopivat vaihtoehtoisista palveluelementeistä voidaan tarjota asiakkaalle juuri heidän tarpeisiinsa rakennettuja palveluja suhteellisen edullisin hinnoin. Massaräätälöinti mahdollistaa korkean teknologian ja vuorovaikutuksen yhdistämisen asiakkaiden eduksi. Moduulirakennetta apuna käyttäen voidaan asiakkaalle tuote jakaa toiminnallisiin osiin, moduuleihin. Asiakkaan haluamat ominaisuudet voidaan toteuttaa valitsemalla moduulit, jotka vastaavat asiakkaan haluamia ominaisuuksia suoraan tai joita voidaan muokata asiakkaan

toivomusten suuntaisiksi. Malli soveltuu hyvin koulutusorganisaation käyttöön, jossa yrityksille räätälöidään heidän tarpeitaan vastaavaa koulutusta eri moduuleja yhdistellen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33 -35.)

## 5.2 Palvelutuotteiden suunnittelun mallintaminen

Palvelutuotteiden suunnittelun mallintamisessa voidaan palvelutyön suunnittelutyötä kuvata kolmen keskeisen käsitteen eli palvelukonseptin, palvelujärjestelmän ja palveluprosessin avulla. Alla on kuvaus (kuva 6) palvelujen suunnitteluprosessin mallintamisesta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35 -37.)



**KUVA 6. Palvelujen suunnitteluprosessin malli.**

Palvelukonsepti määrittää mallissa yksityiskohtaisesti sen, miten asiakkaiden toiveet täytetään. Palvelukonseptin suunnitteluun kuuluvat seuraavat vaiheet; idean arviointi, kaupallisen menestymisen arviointi, konseptin edelleen kehittäminen, kehitystyön jatkamispäätöksen tekeminen tai sen keskeyttäminen sekä asiakkaan kokeman laadun arviointi. Palvelukonsepti syntyy edellisten vaiheiden tuloksena ja palvelukonseptia verrataan jo olemassa oleviin palveluihin. palvelujärjestelmän suunnittelun vaiheessa keskeistä on henkilökunnan valinta, asiakkaiden kouluttaminen, sopivan fyysisen ja teknisen ympäristön suunnittelu palvelun tuottamiselle sekä koko organisaation muokkaaminen tuotantoon sopivaksi. palveluprosessin suunnittelussa määritellään, mitä kaikkea on tehtävä palveluiden tuottamiseksi. Palveluiden tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastualueet tulee täsmentää. Sitten kuvataan palvelu prosessimallina ja tuodaan esille asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden raja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)



Palvelutarjous on palvelupaketin kuvaus, jonka pohjalta asiakas tekee päätöksensä palvelun ostamisesta. Palvelua tarjoava esittää asiakkaalle, mitä hyötyä hän saa hyväksyessään tarjouksen. Palvelutarjous on tarjoajaa sitova juridinen toimenpide ja pohja sopimukselle, joka syntyy asiakkaan hyväksyessä tarjouksen. (Lehtinen & Niemäki 2005, 36.)

## **6 TARJOUSTOIMINNAN NYKYTILANNE POHJOIS-KARJALAN AIKUISOPISTOSSA**

Opinnäytetyön aihealue käsittelee Pohjois-Karjalan aikuisopiston tarjoustoiminnan kokonaisuutta ja sen kehittämistä.

### **6.1 Pohjois-Karjalan aikuisopisto**

Opinnäytetyö toteutetaan Pohjois-Karjalan aikuisopistolle, joka on aikuiskoulutukseen ja työelämän kehittämiseen erikoistunut maakunnallinen ja monialainen oppilaitos, joka järjestää aikuiskoulutusta ja näyttötutkintoperusteisia tutkintoja hyvinvoinnin, palvelujen ja tekniikan toimialoilla. Työelämän kehittäminen ja palvelu on myös merkittävä osa aikuisopiston toimintaa. (Pohjois-Karjalan aikuisopisto, 2010.)

Aikuisopisto kuuluu osana Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymää. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on maakunnan kuntien omistama koulutus- ja kehittämisorganisaatio, joka toimii koko maakunnan alueella. Sen tehtävänä on kouluttaa ja vahvistaa ammattihenkilöstön osaamista elinkeinoelämän ja julkisen palvelutoiminnan tarpeisiin. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän omistaa 14 maakunnan kuntaa. Koulutuskuntayhtymä ylläpitää ammatillisia oppilaitoksia. (Pohjois-Karjalan aikuisopisto, 2010.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toiminta-ajatuksena on tarjota tasokasta, laajasti eri ammattialat kattavaa ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta Pohjois-Karjalan maakunnan alueella kaikille ammatillista koulutusta tarvitseville henkilöille. Edelleen kuntayhtymän toiminta-ajatuksena on kouluttaa laadukkaan ammattitaidon ja jatko-opiskelun valmiudet omaavia ammatilaisia työelämään, itsenäisiksi yrittäjiksi tai jatko-opiskelijoiksi. (Pohjois-Karjalan aikuisopisto, 2010.)

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä kehittää ja tuottaa yhteiskunnan ja työelämän tarpeita vastaavia ja niiden kanssa yhteistyössä rakennettuja koulutus- ja kehittämispalveluja ja oppimisympäristöjä. Toiminta perustuu elinikäiseen oppimiseen ja se tukee yksilöä sosiaalisen pääoman kasvattamisessa, ammatillisen osaamisen kehittämisessä, yrittäjyydessä sekä jatko-opintokelpoisuuden ja oman elämänhallinnan saavuttamisessa. (Pohjois-Karjalan aikuisopisto, 2010.)

Aikuisopiston organisaatioon kuuluu; Hyvinvointitoimiala, johon kuuluu sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Palvelujen toimialan tiimejä ovat elintarvike-, matkailu- ja ravitsemis-, puhdistus- ja kotityö-, liiketalous- ja yrittäjyys-, maatalous- ja puutarha- sekä ohjaus- ja monikulttuurisuuspalvelut. Tekniikan toimialan tiimejä ovat kivitekniikka, koneistustekniikka, levy- ja hitsaustekniikka, rakennustekniikka, turvallisuus- ja talotekniikka (LVISA) sekä tietotekniikka. Kesäyliopisto ja Oppisopimuskeskus muodostavat omat tiimensä. Yhteisissä palveluissa ovat johto-, kehitys-, toimisto- ravintola- ja huoltopalvelutiimit. (Pohjois-Karjalan aikuisopisto, 2010.)

Pohjois-Karjalan aikuisopisto järjestää työvoimakoulutusta, ammatillista perus- ja lisäkoulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä yritysten henkilöstökoulutusta. Suurin osa opinnoista on näyttötutkintoon tai sen osaan valmistavaa. Koulutusten kestot ovat yhdestä päivästä jopa kolmeen vuoteen, ja opiskelijoita on vuositasolla noin 10.000. Aikuiskoulutuksen lisäksi Pohjois-Karjalan aikuisopisto toteuttaa työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää. (Pohjois-Karjalan aikuisopisto, 2010.)

Aikuisopisto toimii koko Pohjois-Karjalan alueella. Kiinteät toimipisteet ovat Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa ja Outokummussa. Lisäksi aikuisopistolla on toimintaa myös sivutoimipiste Juuan kivikeskuksessa. Kesäyliopisto järjestää avointa yliopistopetusta, ammatillista täydennyskoulutusta, lukiolais- ja valmennuskursseja sekä tilauskoulutusta. Oppisopimuskeskus toteuttaa viranomaistehtävänä perus-, lisä- ja muuta ammatillista oppisopimuskoulutusta. Seuraavalla sivulla on aikuisopiston organisaatiosta kuvaus. (kuva 7) (Pohjois-Karjalan aikuisopisto, 2010.)

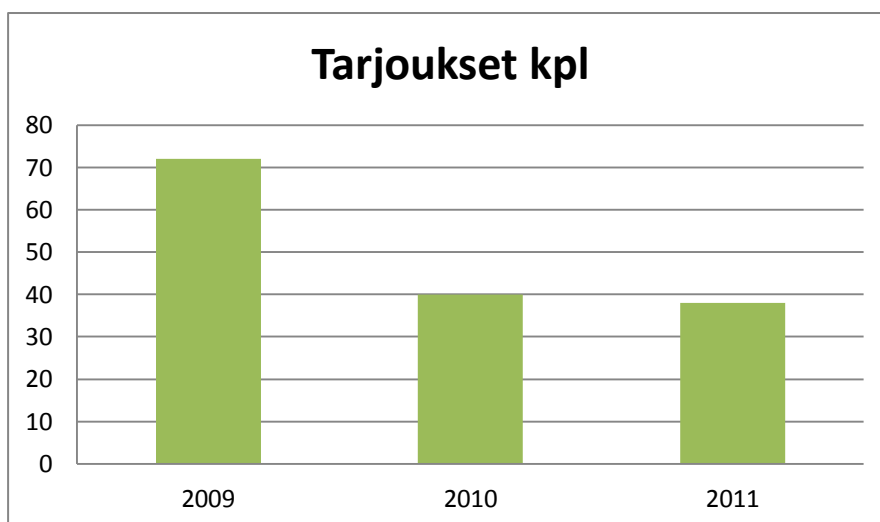


KUVA 7. Pohjois-Karjalan aikuisopiston organisaatiokuvaus.

## 6.2 Tarjoustoiminnan kehittäminen osana laatutyötä

Tarjoustoimintaan liittyvä tutkimus kuuluu osana Pohjois-Karjalan aikuisopiston laadun kehittämistä. Laadun kehittämisen tavoitteena on parantaa organisaation eri toimintoja siten, että eri osa-alueet huomioidaan itse kehittämisessä ja tarjoustoiminta on yksi niistä.

ELY- keskukselle meneviä tarjouksia on tehty aikavälillä 2009-2011 seuraavasti: Vuonna 2009 tehtiin tarjouksia 72 kappaletta, 2010 tehtyjä tarjouksia oli 44 kappaletta ja 2011 tehtyjä tarjouksia oli 38 kappaletta. Seuraavalla sivulla on kaaviokuva (kuva 8) tehtyjen tarjousten määrästä vuosilta 2009 - 2011.



**KUVA 8. Tehdyt tarjoukset ELY- keskuksen vuosina 2009 – 2011.**

Kuviosta voi hyvin nähdä, että tarjousten määrä on pienentynyt 2011 vuoteen mennessä puoleen vuoden 2009 määrästä. Tätä asiaa tarkastellaan myös tuloksissa ja kehittämiskokonaisuudessa.

Opinnäytetyön prosessiin on osallistunut apulaisrehtori ja hänen kanssa yhteistyössä mietittiin pedagogisia näkökulmia henkilöstön kehittämisen tarjoustoiminnan osalta. Talousjohtajan kanssa tehdään yhteistyötä tarjoustoiminnan prosessin kehittämisessä ja tarjoustoimintaan liittyvissä muissa asioissa. Kehitystiimin tiimikoordinaattorin ja muiden tiimikoordinaattorien kanssa käydään yhdessä läpi tarjoustoiminnan tarjousten tekemisen kokonaisuutta käytännön tasolla. Yritysasiamiehen kanssa pohditaan asioita hinnoittelun ja uuden CRM ohjelman liitettävän tarjousosion osalta.

Oma tehtäväni tutkimuksessa on hankkia tietoa tarjoustoiminnan prosessin liittyvistä haasteista hyödyntäen eri tutkimusmenetelmiä. Lisäksi muiden valittujen menetelmien kautta on tavoitteena saada tarkempaa tietoa eri haasteista tarjoustoiminnan osalta. Saadut tutkimustulokset antavat pohjaa kehittämistoiminnalle. Tutkimuksen edetessä keskustellaan mahdollisista kehittämiskohteista eri toimijoiden kanssa. Opinnäytetyön loppuun tehdään kehittämistoimenpiteistä yhteenveto, jotka huomioidaan aikuisopiston tarjoustoimintaa ja sen laatua kehitettäessä.

## 7 TARJOUSTEN ANALYSOINTI

Seuraavassa on yhteenvedot tuloksista, jotka on saatu eri tutkimusmenetelmiä apua käyttäen. Menetelminä on käytetty ELY- keskukselle tehtyjen tarjousasiakirjojen vertailemista ja kyselyä, joka lähetettiin tarjousten tekijöille. Ei hyväksyttyjä tarjouksia on tutkittu tarjoustyökalua apuna käyttäen. Ryhmäkeskustelu ja jatkuva havainnointi ovat täydentäneet muita tutkimusmenetelmiä luotettavan tutkimustuloksen saamisessa.

### 7.1 Tarjousasiakirjojen vertailu ELY- keskuksen tarjoukset

Tarjousten vertailemisen kautta on tarkoitus selvittää, miten työvoimapoliittiseen koulutukseen liittyvät tarjoukset eroavat toisistaan tiimeittäin ja toimialoittain. Tarjoukset oli tehty vuosina 2008-2010 ja tarjouksista valitsin arvioitaviksi 80. Kriteerit, mitä tarjouksissa tarkkailtiin, olivat tekninen toteutus, tarjouksien sisällön tuottaminen, virheettömyys ja mahdolliset muut tekijät. Tarjouslomakkeen pohjat ovat ELY-keskukseen menevissä tarjouksissa kaikilla tiimeillä samanlaiset. Tarjouksen tekijät täydentävät osan valmiin lomakkeen sisällöstä ja osa kaikille yhteisistä teksteistä ovat valmiiksi muotoiltu tarjouslomakkeella.

Tarjousten tarkastelussa on otettu huomioon koulutuksen toteuttamissuunnitelmassa koulutusaloittaiset eroavuudet eri tiimien välillä. Tarjouksen sisällössä tarkastellaan kohderyhmiä kenelle koulutukset on suunnattu, mikä on koulutuksen tavoite ja miten tarjouksessa on tuotu esille työelämäkytkennät. Tarkastelun kohteena ovat luonnollisesti myös koulutuksen sisällön kuvaus ja järjestämismuoto, etätehtävien tavoitteet ja sisällöt sekä koulutuksessa käytettävät opetusmenetelmät. Seuraavassa käsitellään tarjouksen lomakkeen sisältöjä siellä esiintyvien asiakokonaisuuksien kautta.

Koulutuksen työelämäkytkennät kohdassa osa tarjousten tekijöistä on laittanut esimerkkejä yhteistyötahoista ja nimennyt joitakin esimerkkejä yhteistyöyrityksistä, kun taas toisissa ei ole mitään mainintaa niistä, vain yleisluonnehdinta esimerkiksi paikalliset ravintola-alan yritykset tai viitaten suoritettavaan koko tutkintoon tai sen osiin, jotka suoritetaan työpaikoilla. Työelämäkytkennät ovat mainittu joissakin tarjouksissa erillisellä liitteellä. Osassa tarjouksia työelämään viittaavat yhteistyötahot on jätetty kokonaan mainitsematta. Tarkastelun kokonaisuus on siltä osin mielenkiintoinen, että

ELY- keskus on antamaa palautetta työelämäyhteistyöhön liittyen niiden konkreettisesti esilletuomisesta tarjouksissa.

Tukiopetuksen ja lisäohjauksen tarve on tarjousasiakirjan kaikissa kohdissa muotoiltu valmiiksi tekstiksi ja siltä osin yhtenäinen sekä muuttumaton kaikille tarjouksen tekijöille sekä kokonaisuus jota ei saa muokata omanlaiseksi. Tarjouksia tarkastellessa ilmeni, että joissakin tarjouksissa oli tarjouksen tekijä hieman muuttanut sisältöä oman näkemyksensä mukaiseksi ja näin laatu ja yhtenäinen sisältö ei säilynyt.

Etätehtävien tavoitteet, sisältö, ohjaus ja seuranta oli kuvattu eri tavoin eri tarjouksissa huomioiden kunkin alan ominaisuudet ja tavat toimia näiden asioiden osalta. Tarjouksia tarkasteltaessa, joistakin niistä puuttui kokonaan tähän asiakokhtaan kuuluvat perustelut ja erittelyt, miten etätehtävien toteutus käytännössä tehdään koulutuskohtaisesti. Tarjousasiakirjassa on tälle esittelylle oma kohtansa, johon kirjataan, miten asiakokonaisuus toteutetaan asianmukaisessa koulutuksessa, johon tarjous suunnataan.

Opintoihin kuuluvat ja käytettäväksi suunnitellut opetusmenetelmät oli kuvattu vaihtelevasti eri tarjousasiakirjoihin. Kuvauksissa oli jonkin verran eroja tekniikan- ja palvelualojen tarjouksissa. Tekniikantoimialan tehdyissä tarjouksissa on käytettävät opetusmenetelmät kuvattu tarjouksiin lyhyesti ja yksiselitteisesti. Puolestaan palvelualojen tarjouksissa on käytetty paljon kuvailevaa sekä runsasta kieltä ja asiat on kerrottu pidemmin. Eri toimialojen välillä opetusmenetelmiä kuvatessa oli osittain kopiointia eri tarjousten kesken. Eli samat asiat (opetusmenetelmät) toistuvat useammassa tarjouksessa sanasta sanaan, vaikka kyseessä olivat aivan eri koulutusalat.

Kokonaisuudessa tarjousasiakirjoja luettaessa peräjälkeen alkoi muodostua tietynlainen rutiini ja kaavamaisuus niiden sisällön suhteen, mikä on toisaalta luonnollista, koska tietyt sisällöt ovat luotu valmiiksi tarjousasiakirjaan ja osaan tehdään vain alakohtaiset täydennykset. Kohdat ovat kuitenkin otsikoltaan samat. Tarjousasiakirjojen yhdenmukaisuudella on pyritty tasaiseen laatuun. Tarjousasiakirjoja luettaessa, jossain vaiheessa tuntui, että niiden sisällöt olivat tyyliltään ja sisällöltään samanlaisia toimialasta riippumatta. Myyntihenkisyys ja tarjottavan sisällön markkinoitavuus tuntui puuttuvan. Tämä sama asia tuli esille osittain kyselyn vastauksien kautta sekä eri kes-

kustelujen muodossa. Eli kyselystä saadut vastaukset tukivat tarjouksista tekemiä päätelmiä tässä suhteessa.

## 7.2 Ei hyväksytyjen tarjousten tarkastelu tarjoustyökalua apuna käyttäen

Pohjois-Karjalan aikuisopistolla on käytössä tarjoustyökalu, johon kirjataan kaikki ELY- keskukselle tehdyt tarjoukset niin hävityt kuin voitettut. Tarjoustyökalun mittariston pohjana on samat kriteerit tarjousten pisteytyksessä kuin millä ELY- keskus pisteyttää kaikkien heille tulleet tarjoukset paremmuusjärjestykseen. Työkalun kautta voidaan seurata kuka tarjousten tekijöistä (eri organisaatiot) on voittanut tarjouskilpailun. Mittariston kautta voidaan myös tarkkailla, missä asioissa aikuisopisto on ollut parempi tai missä pisteytyksen kohdassa on hävitty muille kilpailijoille. Tarjoustyökalun käyttö on hyvin yksinkertainen ja sen avulla voi nopeasti tarkistaa tarjouskilpailuun liittyviä asioita eri vuoilta, kuukausitasolla, etsiä hävityt tai voitettut tarjoukset toimialoittain. Työkalu on ollut käytössä 2010 vuoden alusta. Tietojen kirjaamisen tekevät tarjoustoiminnassa mukana olevat sihteerit. Mittaristona käytetään samoja kriteereitä ELY-keskuksen mittarien kanssa. Liitteessä 2 (liite2) on kuva tarjoustyökalun tarjouksen kirjaamisen prosessista.

Tarjoustyökalun kautta tarjousten vertaileminen mahdollistaa ei hyväksytyjen tarjousten syiden esiin hakemisen. Tarkastelussa on kiinnitetty huomioita niihin tekijöihin, jotka ovat vaikuttaneet siihen, miksi tarjoukset eivät ole menneet läpi. Mittareina tarkastelussa olivat hinta, toimintavarmuus, koulutussuunnittelu eli sisältö ja toteutus, tyytyväisyys eli palautteet aikaisemmista koulutuksista, työelämäyhteydet ja viimeisenä on hylätyt tarjoukset. Tarjouksien tarkastelu tehtiin, ei hyväksytyjen tarjousten osalta, koska tutkimuksen tueksi haettiin tietoa tekijöistä, jotka vaikuttivat siihen, miksi tarjouksia ei hyväksytty. Tarkastelun kohteena ovat vuoden 2009 ja 2011 järjestelmään kirjatut tarjoukset. Kaiken kaikkiaan tarjouksia oli tehty tuona aikana 154, joista kielteisiä päätöksiä oli 57, kesken prosessi oli vielä 30 tarjouksen osalta ja hylätyjä oli 8. Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteenveto ELY- keskukseseen lähetetyistä ja ei hyväksytyjen tarjouksen niistä tekijöistä, mistä ovat saaneet huonoimmat pisteet verrattuna kilpailijan voittamaan tarjoukseen.

## TAULUKKO 2. Yhteenveto tekijöistä, miksi tarjouksia ei ole voitettu.

Syyt kielteisiin tarjouksiin 2009-2011						
	Hinta	ToimVar	KoulSuun	Tyytyväi	Työelämä	Hylätty
Palvelut	42	7	29	17	27	6
Tekniikka	5	2	4	3	4	2
Hyvinvointi	3	0	2	2	2	
	50	9	35	22	33	8

Taulukosta voidaan huomata, että esille nousee kolme kohtaa hinta, koulutusten suunnittelu ja työelämäyhteydet, jotka ovat saaneet huonoimmat pisteet eri organisaatioiden tarjouksia vertaillen. Kun tarkastellaan tarkemmin tuloksia, niin hinta on ylivoimaisesti suurin tekijä (50 tarjouksessa), miksi tarjous ei ole mennyt läpi. Toimintavarmuus on kokonaisuuteen hyvä ja aikuisopistoon luotetaan koulutusten toteuttajana. Koulutusten suunnittelu eli sisältö on toiseksi suurin esille noussut kokonaisuus, joka on vaikuttanut kielteisesti siihen, ettei tarjouksia ole hyväksytty. Tämä sama asia nousi esille myös kyselyn tulosten sekä tarjousasiakirjojen vertailun kautta. Työelämäyhteydet oli kolmanneksi suurin tekijä, miksi tarjoukset ei ole mennyt läpi ja on tekijä, mikä tuli esille niin kyselyn kuin tarjousvertailun kautta. Aikaisemmat koulutuspalautteet eli tyytyväisyys aikaisempiin koulutuksiin oli neljänneksi suurin tekijä kielteisten päätösten osana. Hylättyjä tarjouksia oli kahdeksan ja niiden perusteena oli se, että ne eivät vastanneet tarjouspyyntöä. Huomion arvoista tuloksia tarkastellessa oli se, että palvelujen toimiala tekee eniten ELY- keskukselle kohdistettuja tarjouksia muihin toimialoihin verrattuna. Tämä korostuu tehdyssä yhteenvedossa suurimpien tulosten osalta.

### 7.3 ELY- keskuksen tarjoukset

Seuraavassa on koottua yhteenvetoa kirjallisen kyselyn vastauksista, johon vastasivat tarjousprosessiin liittyvät henkilöt. Kyselyyn vastasi 40 tarjoustoiminnassa olevaa henkilöä 50 vastaajasta. Seuraavaksi tarkastellaan saatuja vastauksia kyselyn kysymysten kautta.



***Mihin asioihin tarvitset tai haluat koulutusta tai ohjausta tarjousten tekemiseen liittyen?*** Kyselyn vastauksista nousi esille, että tarjousten tekemiseen ei ole tarpeeksi aikaa ja tarjouksia ei ehdi koskaan miettiä yhteistyössä muiden kanssa. Vastaajat toivoivat, että työnjako tarjousten tekovaiheessa jakautuisi tasaisemmin useammalle henkilölle. Kyselyn vastaajista osa tunsii tarvitsevansa tarjousten tekemiseen perehdyttämistä ja ohjeistusta, varsinkin siinä tapauksessa jos heillä ei ole aiempaa kokemusta tarjousten tekemisestä. Lisäksi opastusta kaivattiin hinnoitteluun liittyvissä asioissa ja taustatietoa vuosikorotuksista. Osa vastaajista halusi koulutusta ja ohjausta lainsäädännöllisiin asioihin ja tarjouksen sisällön tuottamiseen sekä hinnoitteluun. Vastauksista ilmeni myös, että tarjouksen tekemisen tueksi olisi hyvä saada pohjatietoja hallintokuluista ja kouluttajan palkoista sekä muista kustannuksista, jotka tiedetään ja joista olisi apua tarjousten hinnoittelussa. Alla on eräs vastaus laatuun ja sisältöön ja muihin liittyvistä asioista, joka kuvaa oaltaan tarjousten tekemisen tilannetta.

- ” *Ensin on ratkaistava peruskysymys. Millaisia meidän tarjousten pitäisi olla? Mitä niistä puuttuu, mitä niissä on liikaa? Onko täysin standardoitu malli hyvä, vai vähemmän hyvä? Viime vuosina olemme tehneet rivakan nipun liitteitä, joiden pitäisi taata laadukkuus ja tasalaatuisuus. Onko näin tapahtunut? Kun kysyy suurimmalta asiakkaalta miksi hävisimme tarjouskilpailun, on vastaus suunnilleen ”teidän tarjoukset ovat tehtailtuja” ja niistä ei selviä ”mitä rahalla saisi”. Tarkoittaako tuo sitä, että heidän mielestään meidän tarjouksista puuttuu esim. rakentajien osalta ”vasaran pauke”, metallin osalta ”konepajan äänet”, tai kaupan osalta ”eurojen kilinä”? Eli ensin vastaus peruskysymykseen ja sitten sen mukainen prosessi ja liitteet.”*

***Miten osallistut tarjousprosessiin?*** Kyselyyn vastanneiden osallistuminen tarjousprosessiin vaihtelee työtehtäväkuvan mukaisesti. Osa vastaajista osallistuu kaikkiin tarjoustoiminnan vaiheisiin ja osa vastaajista vain tietyltä osalta. Tiimikoordinaattorit tekevät tarjoukset ja sisällöt niihin yhdessä tiiminsä kanssa. Sihteerit arkistoivat ja kirjaavat tarjoukset asiakirjahallintaan. Aikuisjohtajat osallistuvat kaikkiin tarjousprosessin vaiheisiin kuten; käy tarjouspyynnöt läpi, päättää yhdessä johtotiimin kanssa mihin pyyntöihin vastaan, osallistuu tarvittaessa tarjousvalmisteluihin, tarkistaa tarjoukset (erityisesti hinnoittelun ja yhteiset osat) liitteineen, allekirjoittaa tarjoukset ratkaisusiirtovallan mukaisesti. Tiimikoordinaattorit työstävät yhdessä tiimien kanssa

tarjoukset eli osallistuvat kokonaisuudessaan tarjouksen tekemiseen. Alla yhden vastaajan vastus, joka kuvaa hyvin asioihin liittyvää kokonaisuuden hallintaa hänen osaltaan.

- *Teen X henkilön kanssa oman tiimin tarjoukset – jaamme ne puoliksi ja yllensä budjetit tehdään yhdessä. Samoin, jos on hanakalia tarjouksia, mietimme ne yhdessä. Osallistun kaikkiin tarjousprosessin vaiheisiin.*
  - a) *tarjouspyyntöön perehtyminen*
  - b) *yhteydenotot koulutuksen ostajaan (esim. TE-toimisto ja TE-keskus)*
  - c) *opetussuunnitelman / toteutussuunnitelman laadintaan*
  - d) *aikataulujen laadintaan*
  - e) *hintaerittelyn tekemiseen*
  - f) *tarjouslomakkeen laadintaan*
  - g) *yhteistyö alan kouluttajien ja toimialajohtajan kanssa.”*

***Onko nykyinen organisaation tapa toimia mielestäsi joustava ja toimiva tarjousten tekemisessä? Jos on niin, miksi on?*** Vastaajien mukaan organisaation tapa toimia tarjousprosessissa on ohjeistuksen osalta kehittynyt parempaan suuntaan. Puutteellisista resursseista huolimatta tarjouksista on saatu hyvät pisteet. Vastaajien mukaan aikuisopisto toimii yleisellä tasolla joustavasti. Osista vastauksista tuli esille, että valmiit yhteiset liitteet ovat kokonaisuutena hyvä asia. Kokonaisuudessaan tarjoustoiminnan prosessin työnjako nähtiin vahvuutena, mutta sen nähtiin ontuvan kuitenkin työnjaon osalta.

- *”Jos toiminnan mittana on lopputulos (hävittyjä tarjouksia), niin ei ole. Yleisellä tekemisen tasolla ajateltuna Aiko toimii kyllä joustavasti.”*
- *”Näillä resursseilla ovat tarjoukset aina kuitenkin lähteneet ja saatu hyvät pisteet itse opseista. Joskus meillä on ollut esim. 40 tarjouspyyntöä... niitä on tehty viikonloput ja illat eivätkä kaikki olleet niin laadukkaita, kuin olisi itse halunnut.”*

***Jos ei ole, niin miksi ei?***

Vastauksista ilmeni, että jos tarjoustoiminnan joustavuutta ja toimivuutta mitataan voitetuilla tarjouksilla, niin prosessi ei ole toimiva. Usean vastaajan mukaan aikaa ei

ole riittävästi tehdä tarjouksia yhteistyössä muiden tiimimäisten kanssa ja tekemisessä on ainainen kiire sekä tarjousten tekeminen on tiimeissä liikaa yhden henkilön varassa ja tämä kuormittaa liikaa yhtä henkilöä tiimissä. Joidenkin vastaajien mielestä osaa- mista tarjousten tekemiseen tulisi olla useammalla henkilöllä tiimien sisällä. Yksittäisten henkilöiden varassa oleminen tarjousten tekemisen osalta nähtiin organisaation toiminnassa haavoittuvana, varsinkin jos tekijä esimerkiksi sairastuu. Osa vastaajista piti tarjoustoiminnan lomakkeita toimimattomina, jolloin joustava prosessin eteneminen hidastuu. Vastauksissa oli kiinnitetty myös huomiota siihen, etteivät kaikki tarjoukset voi olla standardeja ja liian samannäköisiä. Vastaajat kokivat, ettei työnjako ollut vielä tarpeeksi toimiva ja selkeä tarjousten tekemisessä. Kyselyn vastaajat miettivät myös sitä, että olisi rahoittajan etu, jos heidän puoleltaan tarjouspyynnöt tulisivat aikaisemmin ja tarjoukset ehtisi valmistella kunnolla. Seuraavaksi on yhden vastaajan kommentti kysymykseen.

- ”*Ongelmana ainainen kiire, oman talon reunaehdot pitäisi olla valmiina nopeammin. Tarjousten tekijöitä pitäisi olla enemmän ( ollaan haavoittuvia, jos tekijä esim. sairastuu). Ainainen ongelma teknisesti toimimaton lomake.*”

***Mitä mieltä olet tarjousten ohjeistuksen selkeydestä ja ymmärrettävyydestä?*** Jotkut kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että ELY- keskukselta tulevat tarjouspyynnöt olivat usein epäselviä, jolloin tarjousten tekijän pitää soittaa heidän yhdyshenkilölleen ja kysyä lisätietoja ja joissakin tapauksissa tarkennuksia kyselemälläkään ei saa kunnan vastauksia tarjouspyynnön sisällöstä. Vastaajien mukaan tarjouspyynnöt tulevat liian tiukalla aikataululla. Tarjousten tekemisen ohjeistuksen koettiin kehittyneen kuitenkin parempaan suuntaan. Jotkut vastaajat eivät kuitenkaan olleet tietoisia ohjeistuksista ja ihmettelivät, että ”mitä ohjeistuksia, onko niitä?

***Miten nykyiset tarjouslomakemallit toimivat tarjousten tekemisessä?*** Osan vastaajien mukaan tarjouslomakemallit toimivat teknisesti huonosti ja niihin voisi lisätä uusia kohtia. Vastauksista ei kuitenkaan ilmennyt, mitä uudet kohdat voisivat olla. Jotkut näkivät ongelmana sen, että ELY- keskus määrittää lomakkeen sisällön ja siihen ei organisaatio pysty vaikuttamaan. Vastaajat toivoivat hintaerittelyn linkittymistä suoraan varsinaiseen tarjouslomakkeeseen, ettei tietoja tarvitse syöttää kahteen kertaan.

Vastaajien mukaan ongelmallisena nähtiin myös se, että vanhoja tarjouslomakepohjia on vielä joillakin tarjouksen tekijöillä käytössä ja niissä on kaavavirheitä. Vastaajien mielestä ne pitäisi saada eliminoitua pois. Vastauksista tuli myös esille se, että kaikkiin koulutusmuotoihin lomakkeet eivät taivu. Tarjouslomake tuli kyselyn vastaajien mukaan esitäyttää yhteisten tietojen kohdalta hyvissä ajoin ennen tarjouskierroksen alkua. Kyselyn vastaajista, joku ehdotti, että tarjouslomake pitäisi esitäyttää huolellisesti, että kaikki ns. yhteiset osiot olisivat valmiina, päivitettyinä ja oikoluettuina hyvissä ajoin ennen tarjouskierrosta tai ainakin heti sen alkaessa. Vastuksissa mainittiin, että jollakin ”apulomakkeella” voisi olla kaikkien kouluttajien tiedot tarjouslomaketta varten lyhenneltynä, joka mahdollistaisi tarvittaessa kouluttajatietojen nopeaan kopioimisen. Näin kyseiset tiedot tulisivat aina oikein ja samassa muodossa lomakkeelle. Seuraavassa on yhden vastaajan kommentit kysymykseen.

- *”Tarjouslomakkeet ovat TE-keskuksen laatimia ja heidän vaatimiaan, muita emme voi käyttää. Tämä heidän lomake on meillä viety Wordista excel:iin. Minusta meidän pitäisi tehdä tämä lomake Wordiin ja yhdistää siinä sekä hintaerittely että tarjouslomake ja tehdä tarvittavat linkitykset. Näin säästettäisiin aikaa ja virheitä tulisi ehkä vähemmän. Lomakkeet ovat mielestäni turhaan excel:ssä.”*

***Ovatko nykyiset liitteet, jotka tulevat tarjousten lisäksi riittävät?*** Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tarjoukseen tulevia liitteitä oli tarpeeksi. Joku vastaajista empi, että voitetaanko vai hävitäänkö tarjouskilpailuja liitenivaskan ansioista tai sen takia. Hyvinä nähtiin, että liitteet ovat yhtenäisiä koko talolle. Jonkun vastaajan mielestä yhteiset liitteet ovat liian pitkiä ja tarkkoja ja hänen mielestään riittää viittaus opetussuunnitelmassa tutkinnon perusteisiin, eikä kirjoiteta tarjoukseen koko rakennetta ja sisältöä. Vastauksista myös ilmeni, että liitteet olisi hyvä päivittää hyvissä ajoin ennen tarjouskierrosta, koska ne eivät ole muuttuneet viimevuosien aikana. Liitteistä on tullut myös palautetta, että työelämäyhteistyötä ei ole kuvattu niissä riittävän konkreettisesti, joten kehittämistä olisi niidenkin sisällössä. Seuraavassa jotakin poimintoja vastauksista;

- *”Tarjousten tekoon tulisi löytää hyvin tehokas ja lyhyt malli.”*
- *”Kyllä ovat riittävät, ainakaan enempää ei tarvitse. Jos mahdollista, meidän pitäisi ehkä karsia turhia liitteitä, mutta TE-keskuksen pitkälti määrit-*

*telee, mitä liitteitä tarjouksissa pitää olla ja mitä asioita liitteillä on kerrottava.”*

***Mitä muita liitteitä tulisi mielestänne olla tarjouksessa?*** Vastauksista tuli esille, että liitteitä oli jo tarpeeksi ja niiden määrää ei kannata lisätä vaan järkevää olisi laittaa vain pyydetty liitteet, ja niihin toivottu sisältö lyhyesti ja ytimekkäästi, välttämättä turhaa ”jaarittelua”. Jonkun vastaajan mielestä opetussuunnitelmat onkin jo pääosin korvattu lyhyemmällä toteutussuunnitelmalla, joka lyhentää tarjousasiakirjan pituutta. Joidenkin vastaajien mielestä liitteitä oli liikaa ja niiden määrää tulisi vähentää. Vastauksista tuli esille, että toimialakohtaisesti voi miettiä lisättävien liitteiden tarpeellisuutta esimerkiksi kuvien osalta. Alla on siteeraus vastauksesta.

- *”Kts. kohta 1. Kun suurin asiakas sanoo niin kuin sanoo, meidän pitää ratkaista miten vastaamme heidän odotuksiin. Hoituuko se lisäliitteillä, vai jollakin muulla menettelyllä?”*

***Miten haluaisit kehittää nykyistä tarjoustoiminnan prosessia?*** Vastaajien mielestä tarjousten tekemiseen pitäisi käyttää enemmän tiimityötä ja useampia henkilöitä tekemään niitä sekä ajoissa ryhtyä valmistelevaan osia niihin, koska jättöajat ovat liian lyhyitä, joten allekirjoittajien täytyisi olla paikalla viimeistään jättöpäivänä. Vastauksissa toiveena oli, että joku ottaisi prosessin jämäkästi haltuunsa. Vastuuhenkilö johtaisi tarjoustoimintaa, tekisivät aikataulut, jakaisivat vastualueet ja huolehtisivat siitä, että tarjouslomakkeen yhteiset osat ja liitteet ovat ajoissa kunnossa. Kyselyn vastaajista osa piti hyvänä sitä, että tarjouspyyntökierron alettua johtotiimi päättää mihin tarjouksiin vastataan ja jakaa vastuun tiimille tarjousten tekemisessä. Hinnoitteluun toivottiin yhtenäistä käytäntöä ja ohjeistusta sekä keskustelua sen ympärille. Vastauksista tuli myös esille se, että aikatauluihin tulisi saada väljyyttä tarjousten tekemisessä.

***Muita kommentteja ELY -keskuksen tarjoustoimintaan liittyen.*** Vastaajien mielestä tarjousten jättöajat liian lyhyet ja tarjousten yksilöllisyyteen tulisi kiinnittää huomiota. Nämä asiat tulivat myös esille aikaisempien kysymysten kohdalla. Liitteitä toivottiin lyhemmiksi, koska ne ovat vastaajien mielestä pidempiä kuin itse tarjous. Jotkut kyselyn vastaajat olivat sitä mieltä, että oikolukuun pitäisi kiinnittää huomioita ennen niiden menoa aikuisjohtajalle lopputarkistukseen. Joku vastaajista pitivät tarjouspro-

sessia liian työllistävänä hyötyyn nähden. Vastauksista ilmeni myös se, että tarjousasiakirjat ovat julkisia, joten olisi hyvä käyttää esimerkiksi yksi päivä kilpailijoiden tarjousten lukemiseen. Joku vastaajista toi esille sen, että ELY- keskus on viestittänyt aikuisopistolle, että tarjoukset ovat liian standardoituja, samanlaisia ja niiden sisällöstä puuttuu yksilöllisyys eikä tarjouksiin ole käytetty tarpeeksi aikaa. Eräs vastaaja oli pohtinut että, kun aikuisopistossa valmistellaan kymmeniä (viimeksi yli 80) tarjouksia, niin organisaatio ei millään pysty panostamaan yksilöllisyyteen vaan ainoa mahdollisuus on standardoida hommaa - ja sehän on myös aikuisopiston tarjoustoiminnan laatua. Alla joidenkin vastaajien kommentteja kysymykseen, mitä ei ole käsitelty yhteenvedossa.

- *”HUH..HUH.. Liian työllistävä hyötyyn verrattuna. Yksinkertaistamista. Suuremmista kokonaisuuksista tarjouspyynnöt. Kehityssuunta oikea. Useammaksi vuodeksi kerrallaan optiot. Kapasiteettihankinnat myös hyvä kehityssuunta. Hyvä olisi, jos päästäisiin aggretointijärjestelmän mukaiseen kouluttaja-arviointiin kilpailuttamisessa. Laadunvarmistusjärjestelmän mukainen kouluttajan määrittäminen voisi tuoda tehokkaamman tavan tarjousten käsittelyyn.”*
- *”Jonkun pitäisi ehtiä oikolukea tarjoukset, toimialajohtajana on tuskastuttavaa käyttää aika kirjoitusvirheiden korjaamiseen! Ainakin yhteisissä osissa pitäisi kaikki kirjoitusvirheet ehdottomasti eliminoida. Toivon lisää huolellisuutta myös tarjousten valmistelijoille.”*

#### **7.4 Yhteenvedo muut tarjoukset**

Tässä osiossa haetaan kyselyn vastaajilta tietoa niihin tekijöihin, jotka toimivat tai eivät toimi muun tarjoustoiminnan osalta Pohjois-Karjalan aikuisopistossa. Seuraavassa on käsitelty tuloksia ja tehty niistä yhteenvedot kyselystä saatujen vastusten perusteella.

***Mitä mieltä olet muihin tarjouksiin liittyvistä käytännön prosesseista? Ovatko ne toimivat vai kehittäisitkö niissä jotakin?*** Vastauksista tuli esille, että tarjouspyyntöön liittyvä jakelua sähköpostin kautta tulisi kehittää aikuisopiston sisällä. Pelkän sähkö-

postitse lähetettävän linkin lisäksi tulisi näkyä tieto, mitä alaa tarjous koskee, koska nykyisellä menetelmällä kaikkia tarjouksen tekijät joutuvat avaamaan linkin ja mahdollisesti toteamaan ettei tarjouspyyntö koskenutkaan omaa tiimiään (95 % vastaantajista) – saataisiin ajansäästöä aikaan. Alla on samansuuntainen vastaus.

- *”Tarjouspyyntöjen jakelua voisi ehkä kehittää, ettei sähköpostia tarvitsisi lähettää kaikille, vaan joku tarkistaisi ketä pyyntö lähinnä voisi koskea. Toisaalta tällä hetkellä sihteerit hoitavat seurantaakin esim. Hilmasta, ja heillä ei ehkä osaaminen riitä arvioimaan, kenelle tarjouspyyntö pitäisi osoittaa.”*

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tarjousten tekemiseen liittyvät lomakkeet ja mallit olisivat hyvä olla valmiina, kaikkien saavilla ja ne olisivat kaikille yhtenäiset eli muuhun tarjoustoimintaan tulisi saada yhtenäiset käytänteet ja lomakkeet. Joku vastaajista ehdotti, että organisaatiossa olisi yksi tai kaksi henkilöä hoitamassa tarjousten tekemistä ja pyytäisi koulutusten ja tarjousten sisällön tiimeiltä. Vastaaja pohti, että saataisiinko tällä laatua ja tasoa tarjouksiin ja varmistettaisiin se, että tarjoukset ovat juridisesti pitäviä. Tarjousten jättöajat koettiin liian lyhyiksi.

Kyselyn vastauksista tuli myös esille, että tarjouksen tekijöiltä kysytään henkilöstökoulutuksen lisäksi hintaa muille asiantuntija- ja testauspalveluille. Tämä vuoksi, tarjousten tekijöiden tuleekin saada tietoonsa, mitkä ovat todelliset kulut esimerkiksi yhden työtunnin osalta? Kuluista esimerkkinä on työntekijän kokonaiskulukerroin, sähkö, hallivuokra, koneostojen kuoletus, kate ja muut kulut. Perusteena oli, että saatujen tietojen pohjalta saisi tarjoukseen laskettua paljon todellisemman tuntiveloituksen hinnan. Alla on yhden vastaajan pohdinta asiakokonaisuuteen liittyen.

- *”V. Monesti meiltä kysytään myös henkilöstökoulutuksen lisäksi hintaa muille asiantuntija- ja testauspalveluille. Tähän nojautuen olisikin hyvä joskus ja jossain vaiheessa tietää, mitä meidän todelliset kulut ovat esim. 1 tunnin osalta esim. työntekijän kokonaiskulukerroin, sähkö, hallivuokra, koneostojen kuoletus, kate? muut kulut jne. Näihin tietoihin perustuen saisi paljon todellisemman tuntiveloituksen. Ehkei tämä nykyinen laskentamalli ole täysin paras ja joustavin malli, mutta tämä ei tarkoita myöskään sitä,*

*että tämän hallinnointiin pitäisi ainakaan toistaiseksi ostaa jotain puoli-valmisteohjelmaa, jolla tarjoukset tehtäisiin”.*

***Kuinka usein teet muita tarjouksia kuin ELY- keskuksen liittyvät?*** Kyselyn vastuksista tuli esille, että tarjousten tekemisen määrät vaihtelevat vuodenajan ja tiimien mukaisesti: Jotkut tiimit tekevät noin 4 - 8 tarjousta vuodessa, kun taas joku tiimi tekee noin 40 - 50 tarjousta vuodessa. Tarjousten tekemisen vaihtelu ja kuormitus eivät jakaudu tasaisesti eri tiimien välillä. Joissakin tiimeissä tarjouksia tehdään 2-3 kuukaudessa, muutaman kerran vuodessa tai jotkut tekevät tarjouksia joka viikko. Eniten tarjouksia tehdään palvelualojen toimialalla kuukausi ja vuositasolla. Vastauksista tuli esille että, joissakin tiimeissä joku tarjouksen tekijä voi tehdä joka viikko tarjouksen ja viime vuonna (2010) esimerkiksi 40 tarjousta ja samoin vuonna 2008 lähes 50 tarjousta vuositasolla.

- *”En itse laadi tarjouksia, mutta osallistun valmisteluun ja allekirjoitan tarjoukset rehtorin ratkaisuvallansiirtopäätöksen puitteissa. Toimialallani tehdään erittäin runsaasti myös muita kuin TE-keskukselle osoitettuja tarjouksia. Arvioisin, että toimialaltani lähtee vähintään tarjous viikossa muulloin paitsi kesäaikana.”*

***Miten tiimissäsi tarjousprosessi toimii (tältä osin?)*** Tarjouksia tekevät samat henkilöt kuin ELY- keskuksen tarjouksetkin eli pääsääntöisesti tiimikoordinaattorit yhteistyössä oman tiiminsä asiantuntijoiden kanssa. Jotkut vastaajat kokivat tarjousten tekemisen haastavana, koska joutuvat tekemään niitä niin harvakseltaan. Muun tarjoustoiminnan prosessi toimii siten, että tiimikoordinaattori hoitaa tarjoukset ja pyytää tai hankkii tarjoukseen tarvittavat tiedot ja sisällöt kouluttajilta tai sitten suunnittelee ne itse. Joidenkin vastaajien mukaan on miltei täysin omassa toiminnassa kaikkiin tarjouksen perusteisiin liittyvät vaiheet ja tarjousten tuottaminen. Vastauksista ilmeni, että yleensä tulee jokin tarjouspyyntö, johon sitten tarjouksen tekijä parhaansa mukaan rustaa tarjouksen ja nykysääntöjen mukaan lähettää sen eteenpäin toimialajohtajalle jne.

***Onko tarpeellista olla yhtenäinen lomake ja ohjeistus muihin tarjouksiin liittyen?*** Kyselyn vastauksien mukaan liikkeellä on hyvin erilaisia tarjouspohjia – tekijän mu-



kaisesti. Yhtenäinen tarjouslomake (mallipohja) olisi vastaajien mukaan hyvä, josta voisi tarkistaa, ettei mitään olennaista pääse unohtumaan. Etusivua toivottiin yhtenäiseksi, jossa olisi aina ne tiedot, jotka joka tapauksessa tarvitaan tarjousaskikirjaan. Yhtenäistä ohjeistusta haluttiin hinnoitteluun ja arvolisäkäytäntöihin. Vastaajien mielestä yhtenäinen lomake ulkoasultaan lisäisi yrityksen laatuun liittyviä tekijöitä, vaikka sen käyttö voi olla hankalaa, kun tarjouspyynnöt ovat niin erilaisia. Joillakin vastaajista on vakituinen tarjouslomakepohja käytössä, jota muuttavat kohteen mukaan. Kuitenkin eri toimialoilla käytössä on hyvinkin erilaisia lomakepohjia ja osa tarjouksen tekijöistä arkistoi tarjoukset omaan tiedostoon, eikä välttämättä yhteiseen arkistoon. Vastauksista tuli myös esille, että tarjous voidaan hoitaa puhelimitse tai sähköpostiin muotoillen. Toiveena oli, että kaikkien tiimien eri tarjouslomakepohjat olisi hyvä kerätä yhteen ja kehittää yhtenäinen pohja. Seuraavaksi on erään vastaajan pohdinta kysymykseen liittyen.

- *V. En tiedä onko mahdollistakaan tehdä yleistä pohjaa, joka kattaisi koko Aikon toiminnan, mutta alakohtaisesti olisi hyvä jos olisi jokin pohja ja ohjeistus, esim. metallialalle oma, sähkölle oma, liiketaloudelle oma jne. Ohjeistus ei olisi kuitenkaan mitään hyötyä, jos niissä ei perustietoja kustannuksista, joiden mukaan pitäisi laskea tuntihintaa.*

***Muita kommentteja muuhun aikuisopiston tarjoustoimintaan liittyen.*** Jonkun vastaajan mielestä muun tarjoustoiminnan prosessi olisi hyvä kuvata: kuka laatii tarjouksen, mistä diaarinumero löytyy, kuka allekirjoittaa tarjouksen, kuka tallettaa sen asianhallintaan ja CRM:ään, jne. Ohjeistuksista tulisi selvittää mitä on oikeus sopia ja tarjota. Jonkun vastaajan mielestä muihin tarjouksiin tarvittaessa liitettävälle opetus- tai toteutussuunnitelmalle voisi myös olla yhteinen malli tai runko. ”Vastaajat toivoivat koulutusta tarjousten tekijöille, jotta osaisivat varmasti ottaa juridiset asiat tarjouksissa huomioon. Alla vastaus joka täydentää muuta kokonaisuutta.

- ” *Yhteisiin tarjouksiin ohjeet, joissa joku alihankinta osapuoli mukana, jolle Aikuisopisto maksaa osatoteutuksesta.* ”

## 7.5 Ryhmäkeskustelu /- haastattelu ja havainnointi

Tarjoustoiminnan kyselyyn vastanneille järjestettiin 18.5.2010 yhteinen keskustelutilaisuus tarjoustoimintaan liitetystä asioista. Keskustelun pohjana olivat, saadut kyselyn vastaukset. Ryhmäkeskustelutilaisuuden tarkoituksena oli saada vielä lisää suoria vastauksia tarjoustoiminnan kokonaisuuteen liittyen tarjoustoiminnassa mukana olevilta.

**ELY- keskuksentarjouksiin** liittyen yhteisestä keskustelusta tuli esille seuraavaa: Ennen tiedostojen kasaamista ei tiedetä, mitä muut tiimit ovat tarjonneet. Onko tarjouksissa huomioitu ryhmäkoot ja myös yksittäiset opiskelijat varsinkin hinnoitteluissa, johon toivottiin jotain loogisuutta. Tarjousprosessi koettiin joltakin osin epäselväksi ja jatkuvat muutokset sekoittavat sitä. Uudistaminen nähtiin kuitenkin tarpeellisenä. ELY- keskuksen tarjousprosessin oheistoiminnot toivottiin olevan valmiina jo viikkoa tai puolta viikkoa aiemmin ennen tarjouskierroksen alkua, jotta tarjousten tekijöiden aikataulut eivät mene sekaisin eli ennakointia. Varamiesjärjestelmä koettiin hyväksi ehdotukseksi. Työryhmää tarjouksen tekijät eivät halunneet perustaa jatkossa toiminnan kehittämiseen vaan yhteiset keskustelutilaisuudet koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Tarjousprosessin hyvä kehittäminen nähtiin imago kysymyksenä. Keskustelussa mietittiin mikä tai kuka ottaisi haltuun tarjousprosessin kokonaisuuden ja mikä on prosessiin osallistuvien työpanos missäkin vaiheessa. Tarjousten valmistuttua on huomattu aineistojen kokoamisvaiheessa (sihteerit), että tarjous ei vastaakaan tarjouspyyntöä ja tarjousta ei voi lähettää suunnitelmien mukaisesti eteenpäin. Kokoaminen tulisi olla vain mekaaninen vaihe, jotta tarjous saadaan toimitettua ajallaan eteenpäin. Toivottiinkin tarjousten tekijöiltä tarjouspyyntöjen lukemista kunnolla kahteen kertaan. Loppuvaiheessa on huomioitu myös se, että vanhan jo täytetyn tarjouslomakkeen päälle on alettu rakentamaan uutta, tarjousasiakirjaan kuulumattomia ylimääräisiä tekstejä ei ole poistettu. Tarjousasiakirjatekstien kopiointi toisista tarjousasiakirjoista näkyy myös tarjouksen sisällössä varsinkin jos niitä joutuu lukemaan paljon peräjäälkeen. Tarjouksista on myös ilmennyt, että tarjousasiakirjaan laitettu koulutuksen nimi ei vastaa tarjouspyynnössä olevaa.

Keskustelussa tuli esille, että tarjouksen tekijät haluaisivat kunnon koulutusta prosessiin ja tarjousten tekemiseen ennen tarjouskierroksen alkua. Haluttaisiin tietää hintojen

korotuksista ja mikä on kilpailijoiden tilanne sekä kilpailijoiden opetussuunnitelmien sisällöstä. Hinnoitteluun haluttiin yhteisiä pelisääntöjä ja ehdotuksena oli ”hintaportaiden rakentaminen” helpottamaan hinnoittelua. Hintarittelyt samaan tarjoukseen kuuluvissa asiakirjoissa ovat olleet joissakin tapauksessa erilaiset (tarkkaavaisuus).

Keskustelussa nousi esille hyvän tarjouksen sen toimintaan liittyvät ominaisuudet ja ne olivat vastaajien mielestä seuraavat: Tarjouksen on sisällöltään vastattava tarjouspyyntöön. Tarjouksen on oltava yksinkertainen ja lyhyt. Yhteisten tekstien tulisi olla joustavia. Koulutusesitteet voisivat toimia liitteinä. Tarjouksen tekemiseen käytettävä aika tulisi olla mahdollisimman lyhyt. Lomake kankea, joten sen sijalle joku muu vaihtoehto olisi parempi. On kuitenkin pakollinen, koska pohja tulee suoraan tarjouksen pyytäjältä.

**Muuhun tarjoustoimintaan** liittyen toivottiin, että aikuisjohtajat välittävät tarjouspyynnöt, jotka heille tulevat ja analysoivat ne jo valmiiksi. Jotkut tarjoukset menevät pelkästään sähköpostilla missä vain euromäärä on välitetty. Keskustelussa tuli esille euromäärät, jotka tiimikoordinaattorit voivat välittää tarjouksissa eteenpäin. Haluttiin lisää pelisääntöjä euromääriin ja niiden suuruuteen. Hinnoittelupohjat olisivat hyvät olla valmiina. Keskustelussa tuli esille, että kaikille toimialoille haluttiin yhtenäistä hinnoittelumallia, koska toimialakohtaiset erot ovat suuret. Käydyissä keskustelussa pohdittiin, että miten hinnat näyttäytyvät ulospäin jos samasta talosta lähtee eri tiimeiltä tarjouksia samaan yritykseen ja hintaskaala on laidasta laitaan. Todettiin, että, valtakunnalliset hinnoittelun perusteet olisi hyvä selvittää ja ne suhteutettuna koulutuksiin.

Muuhun tarjoustoimintaan liittyen keskustelussa nousi esille myös seuraavia asioita. Tarjousten laatuun tulisi kiinnittää huomiota. Tarjousten on oltava ajoissa valmiina. Sisällön on vastattava, mitä kysytään. Tarjousten tekijöiden substanssiosaaminen olisi oltava kunnossa. Tarjousten sisällön tulisi edetä loogisesti, tekstiä olla virheetöntä ja oikeakielistä. Tarjousasiakirjojen on oltava selkeitä ja lyhyitä sekä asiastandardin mukaisia. Tiedettävä kenelle tarjotaan ja mikä on hintakatto eli millä hinnalla saadaan koulutusta tarjota ulos.

## 8 MITEN TARJOUSTOIMINTAA TULISI KEHITTÄÄ?

Seuraavassa käsitellään saatujen tulosten pohjalta erilaisia kehittämis ehdotuksia tarjoustoiminnan kehittämiseksi Pohjois-Karjalan aikuisopistolla. Ensin käsitellään ELY-keskuksen tarjousprosessiin liittyvät kehittämis kohteet ja asiat, mitä on jo tehty. Sen jälkeen kehittämistoimenpiteitä esitetään muun tarjoustoiminnan kokonaisuuteen.

### 8.1 ELY- keskuksen tarjoukset

Aikuisopistolla käydään keskustelu kehittämis ehdotuksien osalta, mitkä niistä ovat sellaisia, joita voidaan käyttää tarjoustoiminnan käytännön kehittämisessä ja missä järjestyksessä kehittäminen tulisi aloittaa. ELY- keskuksen tarjoustoiminnan osalta näen tärkeimpinä kehittämis kohteina Hinnoitteluun ja sisällön tuottamiseen liittyvät asiat sekä niihin liittyvän kehittämisen. Toisena kehittäminen kohdistuisi koko prosessin kehittämiseen ja uudistamiseen myös resurssien ja varamiesjärjestelmän sekä tarvittavan perehdytyksen osalta.

**Tarjousprosessin kehittäminen.** Ensin tarkastellaan ELY- keskuksen tarjousprosessin kehittämistä uudelleen organisoinnin kautta. Tarjoustoiminnan prosessin johtaminen on keskeinen asia organisaation sisällä aikuisopistolla. Tulosten perusteella olisi hyvä jos tulevaisuudessa tarjoustoiminnan johtaminen ja organisointi sekä kehittäminen olisivat yhden henkilön johdettavissa, joka käyttää apunaan muita organisaation asiantuntijoita tarjousprosessin läpiviemisessä ELY- keskuksen tarjoustoiminnan osalta. Tätä tehdään jo nytkin, mutta tarjoustoiminnan prosessista voisi tulevaisuudessa vasta esimerkiksi myyntipäällikkö tai myyntitiimi yhdessä, jolloin he tietävät koko ajan markkinatilanteen ja kentän haasteet. He kehittäisivät toimintaa keskitetysti yhdessä muiden toimijoiden kanssa ja organisoisivat toimintaan tiimitasolle. Vastuuhenkilö ohjeistaa, aikatauluttaa, huolehtii siitä, että asianmukaiset ja oikeat tarjouspohjat ovat kunnossa ja saatavilla tarjousten tekijöiden käyttöön, hyvissä ajoin ennen varsinaista tarjouskierroksen alkua. Hän pitäisi huolen siitä, että vanhoja tarjousasiakirjapohjia ei ole käytössä yhteisessä kansiossa, eikä tarjousten tekijöiden henkilökohtaisissa tiedostoissa. Lisäksi työnkuvaan kuuluisi liitteiden tarkastus ja päivitys, työnjako valmistelevalle työn osalta ennen varsinaisen tarjousprosessin alkamista. Vastuuhenkilö

suunnittelisi ja aikatauluttaisi koulutukset tarjousten tekijöille sekä huolehtisi tarjous-toimintaan perehdyttämisen uusien tarjousten tekijöiden osalta.

Tarjousprosessien kehittäminen mahdollistaa kokonaisuudessaan toiminnan tuottavuuden, taloudellisuuden kehittymisen ja tehokkuuden aikuisopistolla. Tulevassa kehittämisen tavoitteena olisi yksinkertaistaa ja selkeyttää työnajon kokonaisuutta ja järjestää tarvittaessa ylimääräisiä resursseja niille tiimeille, joita ELY- keskuksen tarjouskierros eniten työllistää. Prosessin kehittämiseen tulisi laatia mittarit, joissa esimerkiksi arvioidaan tarjousten tekemiseen menevää aikaa suhteessa tuottavuuteen. Keskeisiä mitattavia asioita olisivat myös tarjousten laatu, aika, kustannukset ja asiakastyytyväisyys.

Prosessikuvaus on uudistettu ELY- keskuksen tarjousprosessin osalta vuoden 2011 aikana ja sitä täydennetään tarvittaessa. Prosessikuvaukset on toteuttanut siihen valittu työryhmä. Kuvaukset ovat tallennettu aikuisopiston IMS- järjestelmään. IMS:stä löytyvät tarjoustoimintaan liittyvät prosessikuvaukset, joista liitteenä prosessikuvaus työvoimapolitiisesta tarjousprosessista (liite 3). Tarjousprosessin ohjeistusta on lähdetty työstämään ja työ jatkuu sen osalta edelleen samoin kuin työnjakoon liittyvät tekijät sekä tarjouskierroksen tarjousten tekemisen aikatauluttaminen.

**Hinnoittelun kehittäminen:** Tällä hetkellä kilpailu on kovaa kilpailijoiden kesken, kuka saa järjestettäväkseen koulutukset. Tarjousten hinnoittelussa aikuisopistossa on huomioitava se, että meillä on tällä hetkellä niin sanottua vapaata kapasiteettia ja tarvetta panostaan myynnin tehostamiseen, niin tehdään tarjouksia hieman halvemmalla kuin nyt, jotta saadaan koulutuksia sisään ja töitä riittää. Tämän kannattaisi huomioida varsinkin sellaisten tiimien osalta, joissa on tarvetta myynnin kehittämisen. Hinnoittelussa voi huomioida tuolloin organisaatiotasolla opetusresurssien kohdentamisessa sen, että voidaan toimia pienemmällä työpanoksella, kun eri ryhmät keskitetään tehokkaammin samoille koulupäiville niin paljon kuin se on mahdollista. Sitä voi kokeilla tiimikohtaisesti tai yli tiimirajojen.

Tarjoustoiminnasta vastaava henkilö voisi tulevaisuudessa kerätä palautetta ja hiljaista tietoa eri tarjousten tekijöiltä esimerkiksi hinnoittelun perusteiksi. Tällä hetkellä hinnoittelu tehdään paljolti tarjouksen tekijän omaan vankkaan kokemuspohjaan perustu-

en. Hinnoittelu on siis tiimikohtaista, joten osaaminen löytyy tiimien sisältä. Hinnoittelun perusteiden esilletuominen ja siihen liittyvien eri tekijöiden tunteminen olisi tärkeä asia varsinkin sellaisten tarjoustekijöiden kohdella, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta tarjousten tekemisestä eikä hinnoittelusta eikä kertaaminenkaan ole pahitteeksi. Hinnoittelun tueksi voisi koota työkalupakin, missä olisi aina ajantasainen tieto hinnoitteluun liittyvistä eri tekijöistä kuten, palkat, tilojen vuokrat, vuosikorotukset ja muut asiat, joita tuli esille tulosten analysoinnin yhteydessä. Työkalupakista löytyisi myös ohjeistukset hinnoitteluun ja tarjousprosessin eri vaiheisiin. Hinnoitteluun liittyvät asiat voisi ottaa mukaan jatkuvaan tarjousten tekijöiden perehdyttämiseen. Hinnoitteluun voisi suunnitella tiimikohtaisen hinnoittelukiekon, joka pitäisi sisällään hankintahinnan, katteen ja hävikin. Hinnoittelukiekossa tulisi olla nouseva kateprosentti. Kun lukuja sijoitetaan eri kateprosenttien kohdalle, voidaan heti nähdä, mille tasolle hinnan voisi asettaa tarjouksessa, voidaan puhua myös markkinahinnasta.

ELY- keskuksen tarjousten osalta nykyinen laskentatyökalu on helppokäyttöinen ja toimiva. Sen kehittämistä ja uudistamista pohdittiin yhdessä siltä kantilta, että voisiko laskentatyökalusta linkittyä tiedot suoraan hintaerittelyyn, jotta asiaa ei tarvitse tehdä kahteen kertaan. Tämä mahdollistaisi sen, että virhemahdollisuudet pienenevät. Hinnoittelutyökalua ja mallia aloin suunnitella 2011 ELY- keskuksen tarjoustoimintaan. Tein jo pohjan siihen, jonka jälkeen sitä katsottiin ja mietittiin yhdessä Tietotekniikkatiimin henkilön kanssa sen. Lisäksi pidimme palaverin asiasta ylitysasiamiehen ja rehtorin kanssa. Loppupäätelmä oli, että ELY- keskukselta on tulossa uudet ohjeistukset ja lomakepohjat tarjouskierrokselle 2012 vuoden aikana, joten tässä vaiheessa kehittämistä ei ollut järkevää jatkaa eteenpäin.

**Varamiesjärjestelmän kehittäminen.** Perehdytysprosessin suunnittelu ja varamiesjärjestelmän kehittäminen on tarpeen tarjousten tekijöiden tueksi. Tällä hetkellä on jo olemassa varahenkilöt joka tiimissä varsinaiselle tarjouksen tekijälle. Varamiesjärjestelmä mahdollistaisi sen, että tarvittaessa olisi mahdollista saada lisäresursseja eri tiimeille silloin, kun tarjousten tekemisessä on ruuhkaa, ja iso määrä tarjouksia pitää saada valmiiksi lyhyellä aikajänteellä. Tarjousrumba ei sitoisi myöskään muiden tiimissä työskentelevien opettajien käsipareja tarjousten tekemiseen, vaan he voisivat keskittyä omaan työhönsä.

Palvelujen toimialalla tehdään eniten tarjouksia, joten heidän kannattaa miettiä varamiesjärjestelmän käyttöä tarjousruuhkan purkamisessa. Varamiehet voisivat olla tekemässä ennakoivaa ja valmistelevaa työtä ennen ELY- keskuksen tarjouskierroksen alkamista. Varamiesjärjestelmä myös varmistaisi sen, että jos tarjouksen tekijä sairastuu, niin tarjoukset eivät jää tekemättä sen takia. Tarjousten tekemisen tueksi varamiehet perehdytetään hyvin prosessiin, ja heidät pidetään ajan tasalla tarjoustoimintaan liittyvistä tekijöistä. Varamiehet voisivat toimia toimialoittain, jolloin on helpompi omaksua, mitä tekijöitä on huomioitava oman alan tarjousten tekemisessä

**Tarjoustoiminnan lomakkeiston kehittäminen.** Uusia tarjouslomakkeita ei tässä vaiheessa aikuisopistolla lähdetä työstämään, koska viralliset uudet lomakkeet valtakunnallisesti tulevat käyttöön ELY- keskuksen taholta 2012 vuoden aikana. Vielä ei ole tarkkaa tietoa, millaisia lomakepohjia tullaan käyttämään. Lomakkeiden osalta on kuitenkin huomioitava linkitykset, jotta säästytään päällekkäiseltä työltä ja virheet eliminoidaan siten, että lomakkeen eri kohdissa esimerkiksi opiskelijatyöpäivien hinnat pysyvät samana. Liiteaineistot tulee tehdä ja kehittää hyvissä ajoin valmiiksi sisältöineen, jotta ne ovat valmiiksi siirrettävissä uusiin lomakepohjiin siltä osin kuin se on tarkoituksenmukaista. Ansioluetteloiden päivittäminen tulisi olla jatkuvaa ja se täytyisi johtaa tiimikoordinaattoreiden ja tarjoustoiminnasta vastaavan henkilön taholta. Arkistosta tulisi poistaa kaikki vanhat lomakepohjat, koskien myös tiimitasolla olevia, koska henkilökohtaisille koneille on tallennettu tarjouslomakkeita, joita käytetään pohjana uusia tarjouksia tehdessä. Uusia liitteitä ja tarjouspohjan sisältöjä suunnitella on huomioitava, että ne ovat sisällöltään lyhyitä ja ytimekkäistä, eivätkä kasvata liikaa tarjousasiakirjan pituutta. Liitteet eivät saisi olla pidempiä kuin itse tarjousasiakirja ja niiden tulisi olla tarkoituksenmukaisia kokonaisuutta ajatellen. Liitteet tulisi huomioida myös alakohtaisesti.

**Tarjousten sisällön kehittäminen.** Tarjousten sisällön tuottaminen on tärkeä ja oleellinen asia ja siihen olisi hyvä kiinnittää huomioita, kun tarjouksia aletaan suunnitella. Sisällön tuottamisessa tulisi muistaa, että tarjouksen on oltava aina räätälöity kullekin kysyjälle erikseen. Tämä tarkoittaa aikuisopistolla sitä, että ei enää kopioida vanhojen asiakirjojen sisältöjä uusiin tarjouksiin, vaan aikaa pitää käyttää uuden sisällön muotoiluun.

Tarjouksia tehdessä olennaisia asioita ovat sisällön myynnillisuus, hyötyjen esittely ja se, että tarjouksen sisältö vastaa tarjouspyynnössä olevia asioita. Tarjousten sisällön hyvä muotoilu hyöty näkökulma edellä asiakkaalle, helpottaa tarjouksen hinnoittelua. Silloin hinta ei ole enää se keskeinen asia, mihin kiinnitetään huomiota vaan sisältö. Aikuisopistossa tulisi miettiä vaihtoehtoa sitä, että tehdään eri variaatioita samalle tarjouspyynnölle jos pyytjä ei ole sitä kieltänyt. Variaatiot mahdollistavat, että hinta ja tarjottu koulutuskokonaisuus ovat erilaiset, mutta tarjouspyyntöä vastaavat. Jos edullinen hinta on ratkaiseva tekijä, niin tarjotaan hyödyt sen mukaisesti. Kuitenkin jos nähdään, että sisällölle ja ostetulle hyödyille laitetaan enemmän painoarvoa, niin silloin tarjotaan enemmän ja hinta on sen mukainen. Eri variaatioiden tekeminen tulisi tarkistaa ennen tarjouksen tekemisen aloittamista. Tarjousten sisällössä on otettava huomioon tunteeko asiakas jo aikuisopiston eli on tehty jo yhteistyötä aikaisemmin, jolloin tarjousasiakirja voi olla lyhyempi. Jos asiakas on tuntematon, niin laaditaan kattavampi tarjous ja esitellään aikuisopiston tuotteita sekä palveluja laajemmin. Tarjouksiin voidaan lisätä mukaan esimerkiksi yleisesite aikuisopistosta, käyntikortit, hinnasto, kuvia tai videoita ja muita tarkoituksen mukaisia asioita.

Tulevaisuudessa tulisi kohdistaa koulutusta tarjouksen tekijöille vuosikellon mukaisesti, vaikka kaksi kertaa vuodessa. Koulutuspäivien sisällöt voidaan miettiä tarjouksen tekijöiden kanssa yhdessä esimerkiksi keskustelutapaamisten yhteydessä, jolloin käydään muutenkin tarjoustoimintaan liittyviä asioita läpi. Tarjousprosessin liittyvien asioiden kertaamispäivän voisi pitää ennen tarjouskierroksen alkua. Koulutusteemoja ja kiinnostuksen kohteita tuli esille tuloksissa ja sen pohjalta koulutuspäivien sisältöjä, jotka voisivat alussa ainakin olla seuraavat; Markkinoivan ja myyvän sisällön tuottaminen tarjouksiin, kirjalliseen ilmaisuun ja hyötynäkökantojen esittely kirjoittamalla ja hinnoittele tarjoukset oikein sekä sopimusoikeuksista tarjousten tekemiseen liittyen.

## 8.2 Muut tarjoukset

**Tarjouslomake.** Muuhun tarjoustoimintaan tulee suunnitella tarjousten tekijöiden käyttöön yhtenäinen tarjouslomake, joissa ulkoasu on kaikille sama, mutta sisällöltään sellainen, jonka voi muokata tiimikohtaisesti ja tarjouspyynnön mukaisesti. Lomakkeen suunnittelun voi toteuttaa yhteistyössä kehitys- ja tietotekniikantiimin kanssa.



Tarjouslomakkeen rinnalle voi suunnitella ja miettiä yhteisiä liitteitä, joita voi tarjouskohtaisesti joko käyttää tai jättää käyttämättä oman harkinnan mukaan.

Lomakkeen lisäksi tulisi tehdä ohjeistus siitä, mitä tulisi huomioida tarjousten tekemisessä. Ohjeistuksessa huomioitava laadun ja asiakastyytyväisyyden kannalta reagointiaika eli kuinka nopeasti tarjoukseen vastataan, kun tarjouspyyntö on saapunut sen tekijälle. Reagointiaika tulee olla lyhyt esimerkiksi kaksi päivää. Tarjouspyynnön lähettäjälle informoidaan sähköpostilla tai puhelimitse, että pyyntö on tullut perille ja siihen vastataan tietyssä ajassa. Lopullisen tarjouksen tekemisessä on huomioitava, kuinka nopeasti annetaan vastaus tarjouksen pyytäjälle. Kokonaisuudessa huomioitava tarjouksen suuruus ja se kuka voi tehdä päätökset ja hyväksynät esim. hinnoista, jotta tarjouksen voi lähettää eteenpäin. Organisaatiolla on olemassa euromääräiset ohjeet tarjousten vastuiden suhteen.

**Hinnoittelu.** Hinnoitteluun ja siihen liittyvä hinnoittelutyökalu tulisi rakentaa tiimi-kohtaisesti, koska tiimit tarjoavat hyvin erilaisia tuotteita ja palveluja. Hinnoitteluun kuuluvat yhteiset talonsisäiset kustannukset tulisi päivittää kuntoon ja laittaa näkyville aikuisopiston yhteiseen tarjouskansioon, josta ne ovat tarjousten tekijöiden saatavissa. Esitin jo aikaisemmin mallina työkalupakkia, josta löytyvät hinnoitteluun liittyvät kaikki taustatiedot, jotka auttavat oikeiden hintojen määrittelyssä. Koulutuksen kautta voidaan tuoda esille hinnoitteluun liittyviä eri tekijöitä ja niiden merkitystä tarjousten tekemisessä ja, jotta saadaan kauppaa aikaan.

Yritysasiamiehen kanssa kehittelimme yhdessä hinnoittelutyökalua muuhun tarjoustoimintaan, ja tulimme siihen tulokseen, että tässä vaiheessa kehittämistä ei kannattanut jatkaa, koska hinnoittelutavat ja tarpeet ovat hyvin erilaiset eri tiimeillä. Yhtenäinen tarjoustyökalu ei sovi kaikille tiimeille sellaisenaan, vaan se tulisi rakentaa tiimi-kohtaisesti. Lisäperusteet, miksi hinnoittelutyökalua ei ole kehitetty tässä vaiheessa on se, että tällä hetkellä tiimien markkinatilanne on hyvin erilainen, hinnoittelu on hyvin hajanaista ja eritasoista sekä osalla tiimeistä tarpeet hinnoittelutyökalun käyttöön ovat minimaaliset. Hinnoittelutyökalun kehittäminen vaatisi uuden tutkimuksen tekemisen, kohdistuen vain muun tarjoustoiminnan hinnoittelun tutkimiseen kaikkien tiimien osalta. Tämä mahdollistaisi tarkemman kokonaiskuvan muodostamisen hinnoittelun eri tekijöistä, jotka on otettava huomioon, jotta kehitettävä lopputulos on hyvä.

**Arkistointi.** Muun tarjoustoiminnan tarjousten arkistointi ei ole systemaattista, joten olisi tarpeen koota jo nyt tehdyt tarjoukset, tarjousten tekijöiden arkistoista samaan paikkaan. Tämä mahdollistaa tiimien välisten erojen tarkastelun tarjousten osalta, hinnoittelun kehittämisen seuraamisen ja myös muita mahdollisia asioita. Kun asiakirjat ovat koottu yhteen, se antaa pohjan yhtenäisen tarjouslomakkeen suunnittelulle. Lisäksi voisi kokeilla **benchmarkingin toiminnan** toteuttamista aikuisopiston sisällä tarjousten tekemisestä ja hyvien käytänteiden levittämisestä eri tiimien kesken. Muun tarjoustoiminnan prosessi tulee kuvata heti, ja laatia kirjallinen ohjeistus, kun ensin prosessin kokonaisuuteen liittyvät tekijät on käyty läpi.

Yritysasiamies on suunnitellut yhteistyössä eri tahojen kanssa aikuisopiston käyttöön uutta CRM-järjestelmää, minkä sisälle on tavoitteena rakentaa tarjouslomakepohja, mikä mahdollistaa tarjouksen tekemisen sähköisesti. Kehittämisen on aloittanut yritysasiamies ja hänen kanssaan yhdessä olen pitänyt palaverin, jossa mietittiin tarjousten tekemisen näkökulmasta kehittämisasioita ja, miten eri tekijät vaikuttavat muun tarjoustoiminnan prosessin hallintaan järjestelmän osalta. CRM-järjestelmän kehittäminen on hyvässä vauhdissa ja uuden järjestelmän käyttöön otto on todennäköisesti mahdollista vuoden 2012 syksyllä.

### 8.3 Mittariston kriteerit muuhun tarjoustoimintaan

Muuhun tarjoustoimintaan on laadittava mittaristo, jonka kautta voidaan seurata tarjousten ja tarjoustoiminnan laatuun liittyviä tekijöitä. Mittaristoa voisi lähteä kehittämään jo käytössä olevaa tarjoustyökalun sisältöä mukaillen. Se on hyvä ja selkeä pohja, johon voidaan helposti sijoittaa myös uusia mittareita. Seuraavassa on määritelty alustavia mittareita ja niiden perusteita muun tarjoustoiminnan laadun ja muiden tekijöiden mittaamista varten.

**Läpäisyaste;** Mittariston avulla seurataan tarjousten läpimenemistä eli kuinka moni lähetetyistä tarjouksista johtaa kauppaan eli tulee hyväksytyksi ostajan taholta tai ei sitten johda kauppaan. Onko tiimikohtaisia eroja ja, minkä yritysten kanssa osto- ja myynti onnistuu parhaiten. Palvelujen ostamisen elinkaarta voidaan mitata yrityskohteisesti. Tarjousten läpäisyastetta voidaan tarkastella myös tiimikohtaisesti erilaisten

mitattavien asioiden kautta. Mittarit mahdollistavat yrityskohtaisten tilastojen tarkastelun suhteessa ostettuihin koulutusmääriin.

**Hinnoittelu / hinta;** Mittariston kautta voidaan seurata lyhyen ja pidemmän aikavälin hinnoittelun kehittymistä puoli- ja tai vuositasolla. Millä hinnalla on tehty eri organisaatiolle tarjouksia ja mitkä ovat eri tiimien väliset erot hinnoittelussa? Mittariston kautta voidaan tarkistella tiimikohtaisesti hinnoittelua eli voidaan seurata tarjoustuottoa, keskihintaa ja paljonko jää katetta kate/koulutus ja kate/opiskelija kohden.

**Tarjousprosessi / käytetty aika;** Tarjousprosessiin liittyviä tekijöistä voidaan tarkastella ja mitata seuraavia asioita kuten: Kuinka nopeasti tarjouksentekijä reagoi tarjouspyyntöön ja vastaa pyytäjälle? Kauanko aikaa menee tarjouksen tekijältä tarjouksen tekemiseen? Kauanko menee aikaa siihen, kun ostaja hylkää tai hyväksyy palvelun ostamisen (odottamisaika). Onko tarvinnut käyttää aikaa vielä suulliseen neuvotteluun ennen tarjouksen hyväksymistä? Kuinka paljon tarjouksenpyytäjät antavat aikaa tarjouspyyntöön vastaamiseen ja annetaanko aikaa? Kenelle tarjouspyynnöt tulevat? Kuinka usein tiimikohtaisesti tehdään tarjouksia kuukausi- ja vuositasolla?

Mittareilla voidaan mitata muitakin asioita, kun edellä mainitut asiat. Mittareita kannattaa suunnitella yhdessä tarjoustoiminnassa mukana olevien henkilöiden kanssa ja niiden suunnittelussa on huomioitava, miten muuta tarjoustoimintaa lähdetään kehittämään aikuisopistossa. Mitkä ovat ne laatutekijät, joita halutaan myös mitata?

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä syvennyn ensin tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tämän jälkeen tarkastelen tutkimustuloksia asetettujen tutkimusongelmien kautta. Pohdin myös teorian yhtenevyyttä kehittämissuunnitelmaan ja lopuksi esitän joitakin jatkotutkimusmahdollisuuksia aihealuseeseen liittyen.

### 9.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön lähtökohta-analyysiin sisältyi kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arvioimiseksi on tarkastel-

tava validiteettia ja reliabiliteettia. Pystytäänkö saadun aineiston kautta tarkastelemaan niitä asioita, jotka haluttiin. Voidaanko tutkimusta pitää luotettavana ja onko se toistettavissa.

Heinosen ym. (2008, 34) mukaan validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät, on validiteetti hyvä. Validiteetin arviointi kohdistaa huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. Puhuesssa tutkimuksen yleisestä luotettavuudesta ja pätevyydestä, voidaan puhua myös tutkimusaineiston validiudesta tai että tutkimus kokonaisuudessaan on validi ja tulokset ovat pitäviä. Korkeaan validiteettiin pyritään koko tutkimusaineiston kuvaamista mahdollisimman tarkasti, tutkimuksen raportoinnin yhteydessä. Perustellaan tehdyt valinnat sekä painotetaan tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista mahdolliseen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus raportoidaan niin tarkasti, että tutkimusraportin lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudestaan. Raatikaisen (2008, 16) mukaan tutkimuksen validiteetti eli vastaavuus on hyvä, jos tutkimus mittaa niitä asioita, joita sen on tarkoituskin mitata.

Opinnäytetyön vahvuutena näen sen, että se perustuu sekä laadulliseen että kvantitatiiviseen aineistoon. Tutkimuksen validiteettia parantaa myös se, että tutkimuksessa on tarkasteltu asioita usean eri menetelmän kautta. Ryhmäkeskustelussa varmistin tarjoustoimintaan liittyviä asioita, joita ei tullut esille kyselyn vastauksien kautta. Ryhmäkeskusteluun osallistui tarjousprosessissa mukana olevat henkilöt. Jatkuva havainnointi antoi myös hyvää tukea saatujen tulosten tarkastelussa ja asian ymmärtämisessä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa kyselyn vastaajien määrä sekä muiden tutkimusmenetelmien kautta saadut tulokset. Tutkimuksen kohdejoukko oli määritelty tutkimuksen alussa vastaamaan tarjoustoiminnassa mukana olevia henkilöitä. Kvantitatiivisessa osassa vastauksien määrä oli hyvä, eli kyselyyn vastasi 40 henkilöä viidestäkymmenestä tarjousprosessissa mukana olevasta, eli 80 prosenttia kaikista vastaajista. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan voi lähteä yleistämään, koska kyseessä on tapaustutkimus ja saadut tulokset koskevat vain kohdeyritystä. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin vertailla muiden samasta aihealueesta tehtyjen tutkimuksen osalta. Jotkut

saaduista tuloksista olivat samansuuntaisia aiempien aihetta käsitelleiden tutkimusten osalta. On kuitenkin huomioitava, että missä yhteydessä tulokset on esitelty suhteessa oman tutkimuksen asiakokonaisuuteen.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän kysyä antaa muita kuin sattumanvaraisia tuloksia eli käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia. Voidaan sanoa, että mittari tai mittaustoimitus on reliaabeli, jolloin tarkoitetaan, että se on pysyvä eli antaa samoja tuloksia eri kerroilla. Tieteellisen tutkimusperinteen mukaisesti laadukas tutkimus on toistettavissa ja toteutuksen tulee olla objektiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään termiä toistettavuus, ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleistettävyydestä. Toistettavuuden kyseessä ollessa voidaan arvioida, että jos joku toinen taho toistaisi saman tutkimuksen noudattaen samaa tutkimusaineiston keru- ja analyysimenetelmää, päätyisikö hän samoihin tuloksiin. (Heinonen ym. 2008, 34 -35.)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä, jos tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia vaan pysyvät jokseenkin samoina, jos tutkimus toistetaan. ( Raatikainen, 2008, 16.) Kvalitatiivisen osion kohdalla otanta oli suhteessa tutkimukseen hyvä eli 80 tarjousasiakirjan lukeminen vuosien 2009-2011 tehtyjen tarjousten osalta tuki hyvin saatujen kyselyn vastauksia. Tarjoustyökalun käyttö analysointimenetelmänä kielteisten tarjousten osalta vahvisti myös muita saatuja vastauksia ja tutkimustuloksia. Tarkastelun kohteena oli kaikki vuosina 2009-2011 tehdyt tarjoukset joista oli saatu kielteinen päätös. Kaiken kaikkiaan tarjouksia oli tehty tuona aikana 154, joista kielteisiä päätöksiä oli 57. Kokonaisuutena tässä tapaustutkimuksessa tuloksiin voidaan luottaa suhteellisen hyvin aikuisopiston kohdalla, mutta niitä ei voida yleistää. Teoriassa oli paljon yhtymäkohtia saatujen tutkimustulosten kanssa.

Tämän opinnäytön toistettavuus on mahdollinen käytettyjen menetelmien osalta. Koko tutkimus voidaan toistaa samoja menetelmiä käyttäen aikuisopistolla tarvittaessa. Kysely voidaan toteuttaa samansisältöisenä jossakin toisessa organisaatiossa, jotka ovat tekemisissä samantyyppisen tarjoustoiminnan ja eri rahoittajien kanssa. Tarjousasiakirjojen lukeminen ELY- keskuksen tarjousten osalta voidaan tehdä muissakin organisaatiossa, koska tarjousaskikirjan sisältö on määritelty valmiiksi ja kaikki kou-

lutusta toteuttavat organisaatiot käyttävät sisällöitään samanlaista tarjouspohjaa. Eri organisaatioiden tasolla on kuitenkin eroja liitteissä ja tarjousasiakirjan valmiiden tekstien osalta. Tarjoustyökalun aikuisopistolla on ”uniikki” ja räätälöity omiin tarpeisiin, joten samankaltaista ei välttämättä ole muilla käytössä, joten täydellinen tarjousten vertaileminen hävittyjen tarjousten osalta työkalua apuna käyttäen ei onnistu. Hävittyjen tai voitettujen tarjousten vertailu voidaan kuitenkin toteuttaa samoilla arvioinnin kriteereillä kuin tarjoustyökalussa, toteutus tapahtuu vain manuaalisesti.

Kokonaisuutena opinnäytetyön saatujen tulosten luottavuus on hyvä. Tuloksia voidaan verrata muiden samasta aiheista tehtyjen tutkimusten kesken ja hakea samankaltaisuuksia tämän tapaustutkimuksen tulosten kanssa. Vertailu voidaan toteuttaa myöhemmin toisen tutkimuksen yhteydessä. Tämän tutkimuksen osalta vertailun kohteena on käytetty kolmea samanaiheista tutkimusta. Joidenkin asioiden kohdalla oli tutkimustulokset ovat samansuuntaiset opinnäytetyössä esitettyjen tulosten kanssa. Teoria tuki osaltaan myös saatuja tutkimustuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata siitä, että kaikkiin ongelmakysymyksiin löydettiin vastaukset ja saatujen vastausten avulla kehitettiin aikuisopiston tarjoustoimintana liittyviä asioita.

## **9.2 Vastaukset tutkimusongelmaan**

Tutkimustulosten ja teorian avulla sain hyvin vastaukset tutkimusongelmiini. Saatujen vastausten ja teorian kautta pystyin rakentamaan kehittämissuunnitelmaani ja tekemään tarvittavia johtopäätöksiä. Tarjoustoimintaan heikentävästi vaikuttavat asiat tulivat esille hyvin saaduista tuloksista ja kaikkiin ongelma kysymyksiin saatiin konkreettisia vastauksia, joita käsitellään seuraavassa. Ongelmakysymyksiin liittyviä johtopäätöksiä käydään läpi osittain päällekkäin, koska samoja tekijöitä ilmenee vastauksissa kaikkien ongelmakysymysten kohdalla.

Ongelma kysymyksen yksi kohdalla haluttiin selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ELY- keskuksen ja muuhun tarjoustoimintaan heikentävästi aikuisopiston tarjoustoiminnassa. Vastauksista ilmeni useita eri tekijöitä, joita tarkastellaan seuraavassa. Tarjousten tekemiseen käytettävä aika ja resurssit olivat tarjoustekijöillä tiukalla eikä yhteistyö ollut mahdollista tarjousten tekemisessä. Tarjousten tekeminen nähtiin kuormittavana tekijänä siksi, koska se on liikaa yhden ihmisen harteilla tiimikohtaisesti.

Tarjouskustannusten osalta oli Sipilä (2003, 415 - 416.) tuonut asiaa esille seuraavasti. Tarjousten laatiminen aika voi vaihdella minuutista useiden henkilövuosien työpanokseen. Tarjousten työmäärä vaihtelee luonnollisesti kysyntä- ja kilpailutilanteen mukaan, mikä vaikuttaa kustannuksiin. Suurten tarjousten laatiminen aiheuttaa paljon työtä ja kustannuksia. Lisäksi kuormittava ja turhauttava tarjousrumba ja hyväksikäyttäjät koettelevat tarjousten tekijöiden kärsivällisyyttä. Koulutuspalveluissa on tyyppilistä, että asiakas pyytää jo tarjoukseen ohjelmaehdotuksen, vaikka koulutussuunnitelu on kouluttajan arvokkain työnosuus ja sen pitäisi Sipilän mukaan olla maksullista. Näin tapahtuu myös aikuisopiston tarjoustoiminnassa. Koulutussisältöä pyydetään aina tarjoukseen ja se vie resursseja useammalta henkilöltä tiimeissä varsinkin, kun koulutuskohtaisia sisältöjä suunnitellaan tarjouksiin.

Aikatauluun ja resursseihin vaikuttavat tarjousten tekijöiden osaaminen ja tarjousprosessin hallitseminen. Tulosten perusteella voi pohtia, että onko kaikilla osaamista laatia lyhyitä ja ytimekkäitä sekä myyviä tarjouksia, jolloin ajan voi käyttää tehokkaammin useamman tarjouksen tekemiseen. Voidaankin kysyä, että millä tasolla tarjousten tekijöiden tekninen ja markkinoivan sisällön tuottamiseen liittyvä osaaminen on? Huomioi arvoista oli se, että aikaa menee tarjousasiakirjojen korjaamiseen, jos tarjouspyyntöihin ei ole syvennytty tarpeeksi. Joissakin tapauksissa tarjous ei vastannut tarjouspyyntöä ja tarjoukset sisältävät kirjoitusvirheitä tai asiasisältövirheitä. Eskolan ja Ruohonimen (2011, 307 - 309) mukaan tarjouksen tekijän on tehtävä tarjouspyynnön mukainen tarjous, jos tarjous ei ole tarjouspyynnön mukainen voidaan tarjous hylätä. Tarjous käsitellään ja arvioidaan sellaisenaan, kun se on määräaikaan mennessä toimitettu tarjouksen pyytäjälle. Aikuisopiston tarjouksissa oli myös kopioitu toisten tai aikaisempia tarjousasiakirjan sisältöjä, jolloin sisällön räätälöinti tarjous- ja alakohtaisesti ei toteutunut. Huolimattomasti tehdyt tarjousasiakirjat vievät aikaa kaikilta tarjousprosessiin osallistujilta, mikä tuli esiin kyselyn tuloksista sekä ryhmähaastattelusta. Selin (1997, 145) oli tunnut esille, että tarjous on asiakirja, jonka tavoitteen on parantaa yrityksen myyntiä. Sen merkitys on erittäin tärkeä kaupankäynnille. Asia on merkittävä myös aikuisopiston tarjoustoiminnassa, koska koulutusten ja palvelun myynti on olennainen tekijä koko toiminnan kannalta tarkasteltuna, jos ei ole myyntiä ei ole tule tulostakaan.

Tutkimuksen pohjalta oli myös havaittavissa, että erot koulutusaloilla tarjousten tekemisen määrässä ovat merkittävät. Tuloksista oli nähtävissä, että palvelualalla kuormitus on moninkertainen verrattuna tekniikan tai hyvinvointialan koulutusaloihin. Tiimikohtaiset erot ovat myös selkeät. Palvelualoilla tehtiin eniten tarjouksia Ohjaus- ja monikulttuurisuus- ja Liiketalous- ja yrittäjyystiimissä. Tiimikohtaisia eroja tarjouksen sisällön pituuden tuottamisessa oli toimialakohtaisesti.

Tässä vaiheessa on huomioitava, että tarjousten määrät ELY-keskuksen tarjousten osalta ovat vähentyneet puoleen vuodesta 2009 vuoteen 2011. Tällä on vaikutusta tulevaisuudessa esimerkiksi tarjoustoiminnan resurssien kohdentamisessa ja työn jakoon liittyvissä asioissa. Eli suhteessa aikaa tarjousten tekemiseen per tarjous pitäisi jäädä enemmän, kun tarjouskierros alkaa toukokuussa 2012. Muun tarjoustoiminnan tarjousten tekemisen määrä puolestaan on kasvanut, ja näin ollen työllistää enemmän tarjouksen tekijöitä. Tarjouksia tulee kuitenkin vuoden aikana tasaisemmin tehtäväksi. Tiimikohtaiset erot tarjousten teon määrässä näkyvät myös muussa tarjoustoiminnassa. Aikaresurssit tulivat esille Balkin ja Puhton tutkimuksessa, jossa ongelmana nähtiin liian kireät kilpailutusaikataulut ja epäselvät tarjouspyynnöt kuormittamassa tarjousten tekemistä. Tässä tutkimuksessa samat asiat koettiin myös haasteina tarjoustoiminnan osatekijänä. Jotkut tarjouksen tekijät kokivat, että aikaa menee siihen, että selvittää, mitä ostaja haluaa ja joskus kysyttäessä ei saa kunnon vastausta, joka helpottaisi prosessin eteenpäin viemistä. Sutisen (1996, 284 - 285) mielestä tarjousten tekemiseen kannattaa valmistautua ennakoon, huolella ja siihen kannattaa käyttää aikaa. Tarjous kannattaa tehdä pian, mutta ei liian kiireellä, jottei pilata asiakassuhdetta.

Ongelmakysymyksessä kaksi on mietitty niitä keskeisiä tekijöitä, joista tarjouksista on tullut kielteisiä päätöksiä verrattuna muihin tarjoajiin. Tähän ongelmaa saatiin selkeimmin vastaukset vertailemalla tarjoustyönkalun kautta kielteisen päätöksen saaneiden tarjousten pisteytystä voittaneisiin tarjouksiin. Syyt, miksi aikuisopistolla on tullut kielteisiä päätöksiä tarjouksista muihin tarjoajiin nähden, on tuloksissa huomioitava tarjoustyönkalun osalta se, että yhdessä kielteisessä päätöksessä saattoi olla esimerkiksi kolmekin tekijää, miksi tarjouksen voitti joku muu taho. Joissakin tarjouksissa saattoi olla puolestaan vain yksi tekijä vaikuttamassa kielteiseen päätökseen verrattuna pisteytystä kilpailijoihin. Kuitenkin kaikista selkein esiin nousut tekijä oli hinta, miksi



ELY-keskukselle menevät tarjoukset jäivät voittamatta. Seuraavaksi tulivat koulutuksen sisältö ja työelämäyhteydet. Merkittävää tuloksissa oli myös se että, kun tehtiin vertailu tarjoustyökalun kautta ensimmäisen kerran vuonna 2010, tyytyväisyys koulutuksiin oli marginaalinen tekijä ja, kun tehtiin uusi vertailu asiasta vuonna 2012, tyytyväisyys koulutukseen osuus kielteisessä merkityksessä oli noussut huomattavasti aikavälillä vuosina 2009 -2011 tehdyissä tarjouksissa.

Tarjouksen sisältö oli tekijä, joka vaikuttaa heikentävästi tarjoustoiminnan kokonaisuuteen. Tarjousten sisällöstä on saatu palautetta tarjouspyyntöjä tekevältä organisaatiolta ja tarjousprosessissa työskenteleviltä. Saadut tulokset vahvistavat tätä käsitystä. Tarjousten sisällön kohdalla on hävitty myös pisteytyksessä muihin tarjoajiin nähden. Kortejärvi ym. (2008, 201, 145) toivat esille, että tarjouksen tekemisen tavoitteena on saada vastaanottaja hyväksymään kauppa. Tarjousasiakirja on lyhytsanainen ja asiat kerrotaan lyhyesti ja ytimekkäästi sekä yksiselitteisesti. Tarjouksen tekijän tulee kertoa ne hyödyt, mitä asiakas saa ja tarjousasiakirjan on ehdottomasti vastattava tarjouspyyntöä.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että ostaja kokee, että tarjouksista ei saa selville sitä hyötyä, mitä hän on ostamassa, koska tarjoukset ovat tehtaituja. Tarjousten sisältöön voi vaikuttaa tekijänä se, että miten hyvin tarjousten tekijät ovat lukeneet tarjouspyynnön ja onko ollut aikaa syventyä tarjouksen tekemiseen. Tietty huolimattomuus tarjousten tekemisessä oli näkyvillä oleva tekijä, joka ilmeni kyselyn vastauksista, ryhmähaastattelun kautta sekä tarjousasiakirjojen lukemisen myötä. Binder ym. (2006, 23) toteavat, että hyvin laadittu tarjous saa ostamaan. Ostaja onkin saatava vakuutettua siitä, että tarjous on räätälöity juuri heille. Aikuisopiston tehdyistä tarjousasiakirjoista oli osittain nähtävissä, että Binderin ajatus ei aivan toiminut tarjousten sisällön tuottamisessa, koska muun muassa samoja sisältöjä oli kopioitu eri alojen tarjouksiin, vaikka niiden soveltuvuus omaan alaan oli kyseenalainen.

Hinnoittelu sekä hinnoitteluosaaminen ja siihen liittyvien eri tekijöiden suhteen oli tarjousten tekemisessä haastava asia. Hinta ja hinnoittelu nousivat esille vastaukseksi kaikkiin kolmeen ongelmakysymykseen ja tutkimustuloksissa oli ykköstekijä eri näkökulmista tarkasteltuna. Hinnoittelu oli tekijä, johon haluttiin myös koulutusta ja oli suurin tekijä, mikä vaikutti tarjousten hyväksymiseen ostajan taholta. Tämä ilmeni

hyvin tarjoustyökalun kautta saaduissa tuloksissa. Vientioppaassa (2003, 39) nostettiin esille hinnoittelu yhdeksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä markkinoilla, varsinkin silloin, kun markkinoilla on mukana tarjouskilpailussa useita kilpailijoita. Hinnoittelussa alhainen hinta ei aina takaa tarjouksen läpimenoa, vaan suhteessa hinta-/laatusuhde tuo tuotteelle lisäarvoa. Laitinen (1990, 165 - 166) on pohtinut myös hinnoittelua yrityksen strategian kannalta. Hänen mielestä jos yrityksellä on paljon vapaata kapasiteettia ja halua panostaa myynnin lisäämiseen, laaditaan tarjous halvemmalla kuin muuten. Puolestaan, jos yritys ei panosta myynnin lisäämiseen laaditaan tarjous korkeammalla hinnalla.

Aikuisopistolla tarjoushinnoittelun tueksi haluttiin lisäksi saada enemmän tietoa eri taustatekijöistä kuten; vuosikorotukset, hallintokulut, kouluttajan palkat, muut asiantuntija- ja testauspalvelut, hallivuokra ja muut tekijät. Toimialakohtaiset tarpeet vaihtelevat hinnoittelukustannuksen laskentaa liittyvissä asioissa ja tämän totesimme yhdessä yrityskoordinaattorin kanssa, kun suunnittelimme yhtenäistä hinnoittelutyökalua tiimeille tarjousten tekemiseen. Tarjoustentekijät toivoivat kuitenkin yhtenäisiä käytänteitä hinnoitteluun, vaikka tulosten perusteella se ei ole mahdollista. Kehittäminen jatkuu hinnoittelun suhteen aikuisopistolla.

Ongelmakysymyksessä kolme tavoitteena oli vastaus saada siihen, miten nykyinen tarjoustoiminnan kokonaisuus tukee tarjousten tekemistä ja mitä ongelmia siinä ilmenee tarjousten tekijöiden näkökulmista tarkasteltuna. Vastauksissa käsitellään hyviä ja kehitettäviä asioita tarjousten tekijöiden näkökulmista, joita saatiin tutkimuksen tuloksien kautta. Muiden ongelmakysymysten yhteydessä saatiin vastauksia myös tämän kysymyksen osalta.

Positiivisena tekijänä tarjoustoiminnan kokonaisuudessa nähtiin organisaation tapoja toimia tarjousprosessissa siten, että se on joustava ja kehittynyt kaiken aikaa parempaan suuntaan. Tarjousprosessin kehittäminen nähtiin tarjousten tekijöiden mielestä imago kysymyksenä. Tarjousprosessin ohjeistus ELY- keskuksen tarjousten osalta on parantunut lähivuosien aikana. Uusi prosessikuvaus on tehty ja on nähtävillä kaikille tarjouksen tekijöille IMS- järjestelmässä. Muun tarjoustoiminnan osalta prosessikuvausta ei ole vielä tehty. Arhomaan ym. (1995, 77) mukaan prosessien kuvaamisella halutaan saavuttaa hyötyjä, jotka voivat olla: toimintojen vastuualueiden selkeyttämi-

sen, sisäisen työnjaon tarkentumisen, sisäisen toimittaja- asiakas keskustelun, tarpeettomien toimintojen karsimisen, työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu ja ongelma-kohtien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu. Tarjoustentekijöiden toivomuksena esitettiin, että olisi hyvä, jos joku ottaisi prosessin kunnolla haltuunsa. Tarjouksen tekijät kokivat tarjousprosessi liian työllistävänä hyötyyn nähden. Stenval ja Virtanen (2010, 157) toivat esille, että prosessijohtamisessa kokonaisuuksien hallinta liittyy siihen, miten prosesseja hallitaan yksittäisten henkilöiden työpanoksen tarkoituksenmukaisella ja järkevällä kohdentamisella.

Tutkimuksesta ilmeni, että tarjoustentekijät kokivat työnjaon vahvuutena, vaikka se oli myös selkeästi asia, joka vaati kehittämistä varsinkin resurssien osalta. Vaikka resurssit ovat olleet puutteelliset, tarjouksista on saatu tarjoustentekijöiden näkökulmasta hyvät pisteet. ELY- keskuksen ja muun tarjoustoiminnan osalta tarjouksen tekijät ovat samat henkilöt. Aikuisopiston toimintavarmuus ostajan näkökulmasta nähtiin vahvuutena. Muun tarjoustoiminnan osalta joku mainitsi, että olisi hyvä, jos tarjouksia olisi tekemässä yksi tai kaksi henkilöä ja tarjousten sisällöt pyydetään tiimeiltä. Tämä ei taida ainakaan vielä onnistua, koska tarjouspyynnöt eivät aina tule samalle henkilölle ja tiimitasolla tunnetaan ostajat alakohtaisesti parhaiten. Voidaan myös pohtia tuleeko liikaa kierrättämistä asiakirjan suhteen.

Osallistuminen tarjousprosessiin oli selkeä siltä osin, mikä kenenkin työkuva oli. Osallistumista prosessiin voi tarkastella siitä, kun tarjousprosessi alkaa ja siitä mihin se päättyy ja millainen prosessi on laadultaan. Prosessin mittarit mahdollistavat laadun seuraamisen. Tuomisen (1995, 71) mukaan prosessin suorituskyky mittaa prosessin laatua ja tehokkuutta. Laadun suorituskyky esimerkiksi toimintavarmuus ja virheiden määrä vaikuttavat sisäiseen ja ulkoiseen asiakkaan tyytyväisyyteen. Puolestaan tehokkuuden suorituskyvyt esimerkiksi kustannukset ja läpimenoaika vaikuttavat kannattavuuteen. Sihteereiden ja aikuiskoulutusjohtajien taholta tuli esille se, että kun tarjous kokonaisuudessaan tulee lähetettäväksi, niin tarjouksen pitäisi olla valmis ja virheetön. Ongelma oli kuitenkin, että prosessi ei toimi tältä osin ja loppupää joutuu pyytämään korjauksia tarjouksiin, ennen niiden lähettämistä. Voidaankin pohtia, millä mittareilla lähdetään mittaamaan tarjousprosessin laatuun liittyviä tekijöitä aikuisopistolla. Joitakin mittareita on esitelty opinnäytetyön kehittämisosiossa. Ilorannan ym. (2008, 451) mukaan mittarit tulee valita siten, että ne tukevat asettuja tavoitteita.

ELY- keskuksen tarjoustoiminnan lomakkeista osa osoittautui teknisesti toimimattomiksi ja vanhoja tarjousasiakirjapohjia käytetään edelleen, vaikka uusi tarjous pitäisi tehdä aina puhtaalle pohjalle. Tätä voi selittää kiire ja se, että tarjouksen tekijät kokevat omaa alaa koskevat tarjoukset tehdä nopeimmiksi jo olemassa olevien vanhan pohjan päälle, hieman muunnellen. ELY- keskuksen osalta tarjousasiakirjapohjat tulevat heiltä valmiina, joita ei saa muuttaa ja tämä koettiin kankeaksi tavaksi tehdä tarjouksia. Hintaerittelyn linkittyminen varsinaiseen tarjouslomakkeeseen vähentäisi virheitä. Tarjouksen tekijät toivoivat, että tarjouslomake olisi tarkistettava ja esitäytettävä yhteisten osioiden kohdalta hyvissä ajoin ennen tarjouskierroksen alkua. Liitteiden määrästä oltiin sitä mieltä, että niitä oli tarpeeksi ja jonkun mielestä tarjouskilpailu joko hävitään tai voitetaan liitenivaskan ansiosta. Selin (1997, 120 - 121) mukaan tarjouksessa käytettävällä tutkimateriaalilla (liitteillä) on tarjouksen kokonaisuuden kannalta merkittävä osuus. Liitteitä käytettäessä on huomioitava kohderyhmä, eli ostava asiakas ja millainen viesti hänelle halutaan laittaa sekä niiden tarkoituksenmukaisuus. Liitteitä voivat olla esitteet, ansioluettelot, tuotelehdet, hinnastot, kuvat, videot ja muuta tarkoituksen mukaiset asiaa täydentävät dokumentit. Aikuisopiston tarjousten liitteet olivat vastaajien mielestä liian pitkiä ja tarkkoja, vaikka ne nähtiin hyvän laadun tekijänä, kun kaikilla on samanlaiset liitteet. Lisää liitteitä ei tarjouksien tekijöiden mukaan kannata lisätä vaan järkevää olisi laittaa vain pyydetty liitteet ja niihin toivottu sisältö lyhyesti ja ytimekkäästi esille. Liitteiden määrää tulisi miettiä toimialakohtaisesti.

Muun tarjoustoiminnan osalta ei ole käytössä yhtenäistä lomakkeista, vaan jokaisella tiimillä on olemassa omat pohjat tai tarjous voidaan lähettää suoraan sähköpostilla tai tarjouksesta sovitaan puhelimitse. Eli käytäntö on hyvin kirjava. Tarjouksentekijät toivoivat kuitenkin yhtenäistä perustarjouslomaketta kaikkien käyttöön sekä yhtenäistä ohjeistusta tarjousten tekemiseen. Valmiit mallipohjat voisivat auttaa siinä, että niistä voi tarkistaa sen, ettei tarjouksesta pääse puuttumaan mitään olennaista.

Kokonaisuutena tarjouksentekijät olivat valmiita kehittämään aikuisopiston tarjoustoimintaa ja järjestämään sen puitteissa yhteisiä keskustelutilaisuuksia jatkuvan kehittämisen pohjaksi. Työryhmän perustamisen he näkivät aikaa vievänä ja ei hyvänä tapana toimia, koska kaikki eivät pääse silloin osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Toisilta oppiminen mahdollistuu paremmin keskustelujen kautta. Tulevaisuutta ajatel-

len varamiesjärjestelmä tarjousten tekemiseen koettiin hyvänä. Sellainen on jo rakennettu, mutaa se ei kaikilta osin vielä toiminut. Tarjouksen tekijät toivoivat erilaisia koulutukisia tarjoustoimintaan liittyen ja niitä on esitetty kehittämissosiossa. Kiinnostuksen kohteina olivat muun muassa hinnoittelu ja juridiset asiat sekä tarjousten tekemiseen liittyvä kokonaisuuden hallinta. Tarjouksen tekijät esittivät, että koulutusta järjestettäisiin aina ennen tarjouskierrosten alkua.

Tarjousten tekijöiden mielestä tarjousten laatuun on kiinnitettävä huomiota. Tarjouksen tekijät määrittivät itse tarjousten tekemiseen ja laatuun liittyviä tärkeitä asioita, joita olisi hyvä huomioida tarjouksia valmistellessa. Heidän mukaansa hyvä tarjous vastaa sisällöltään tarjouspyyntöön ja on sisällöltään lyhyt ja yksinkertainen. Tarjousasiakirjan tekstin tulisi olla joustavaa, edetä loogisesti, tekstin oltava virheetöntä ja oikeakielistä. Koulutusesitteet voisivat toimia joinakin liitteinä. Tarjousprosessin tulisi mahdollistaa se, että tarjouksen tekemiseen käytettävä aika tulisi olla mahdollisimman lyhyt. Tarjousten on oltava ajoissa valmiita ja tarjoustentekijöiden substanssiosaaminen on oltava kunnossa. Esille tuli myös, että on tiedettävä kenelle tarjotaan ja mikä on hintakatto eli millä hinnalla koulutus saadaan tarjota ulos.

Tulosten analysoinnissa, kehittämis ehdotusten teossa ja johtopäätösten tekemisessä käytin hyödyksi omaa kokemustani ja havainnoinnin kautta muodostunutta kokonais kuvaa, jotta tuloksia on helpompi ymmärtää ja, että ne ovat hyödynnettävissä aikuisopistolla käytännön tasolla.

### **9.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Opinnäytetyöni oli Case- eli tapaustutkimus, jonka kautta pyrin löytämään tarjoustoimintaan liittyviä kehittämiskohteita ja niille laatimana kehittämis ehdotuksia. Kehittämis ehdotusten pohjalta alkaa aikuisopistossa tarjousprosessin tarkastelu ja kehittäminen kesäkuussa 2012. Opinnäytetyön käytännön kehittäminen ei ollut mahdollista aikataulujen ja tutkimuksen laajuuden vuoksi.

Opinnäyteyö mahdollistaa käytännön kehittämistyön aloittamisen ja toimii pohjana mahdollisille uusille tutkimusten toteuttamisille. Opinnäytetyönprosessin aikana huomasin, että tarjoustoiminnan kokonaisuus on laaja ja siihen liittyy paljon erilaisia teki-

jöitä, jotka voidaan jakaa pienempiin palasiin ja näin mahdollistavat uudet tutkimukselliset näkökohdat. Seuraavassa on joitakin jatkotutkimuksiin liittyviä esimerkkejä.

Koulutusorganisaatiot tekevät tiivistä yhteistyötä ELY- keskuksen kanssa tarjoustoiminnan osalta, joten olisi hyvä tarkastella toimintaan myös heidän näkökulmasta tarjoustoimintaan liittyen. Tarjoustoimintaan liittyvää aihealuetta voisi tutkia siis ELY-keskuksen tarjouspyyntöjen ja sinne saapuneiden tarjousten osalta. Miten ELY-keskuksen tarjouspyynnöt on laadittu? Kuka tarjoukset on valmistellut ja onko ne helposti tulkittavia? Vastaavatko tarjouspyynnöt tämän hetken koulutustarvetta, eli ovatko ne ajankohtaisia. Lisäksi voidaan tutkia, miten valitaan voittaja kaikkien tulleiden tarjousten joukosta ja miksi tarjousten jättöajat ovat niin lyhyet?

Kilpailu koulutuksista on kovaa eri koulutusorganisaatioiden ja konsulttifirmojen osalta. Tarjoustoimintaan liittyen voisi tulevaisuudessa panostaa enemmän kilpailijoiden toiminnan arviointiin ja tuntemiseen. Aikuisopistolla voisi tutkia kilpailijoiden toimintaa tarjousprosessissa. Ketkä ovat meidän keskeiset kilpailijat? Kuinka usein samat kilpailijat jättävät samoihin tarjouspyyntöihin omia tarjouksiaan? Kuinka usein kilpailijat ovat voittaneet tai hävinneet tarjouskilpailun. Kuinka paljon tapahtuu vaihtuvuutta kilpailijoissa? Missä asioissa kilpailijat toimivat paremmin kuin aikuisopisto tarjousten osalta?

Tulosten näkökulmasta hinnoittelu nähtiin haasteena ja se ilmeni opinnäytössä eniten kehitettävänä alueena tarjoustoiminnassa. Tämän opinnäytteen jatkoksi voisi työstää jatkotutkimuksen, koskien aikuisopiston muun tarjoustoiminnan hinnoitteluun liittyviä tekijöitä eri tiimien tasolla vertaillen. Tavoitteena voisi olla löytää järkevät hinnoitteluvälineet tarjouksiin tiimitasolla ja laatia hinnoittelun seurantajärjestelmä sekä sopivat hinnoittelutyökalut tarjoustentekijöille.

Laajemman tutkimusalueen tarjoustoimintaan liittyen voisi kohdistaa eri koulutusorganisaatioiden tasolle. Kohteena olisivat samantyyppiset toimijat eri puolelta Suomea. Tutkimuksessa voisi tutkia osittain samoja kuin tässä tutkimuksessa ja vertailla eri toimijoiden eroja tarjoustoimintaan liittyvässä kokonaisuudessa.

## 10 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuutena mielenkiintoinen, opettavainen ja haasteellinen, koska itse toimin oman tiimini kautta sen osatoteuttajana. Alussa asetin itseni prosessin ulkopuoliseksi ja neutraaliksi tarkkailijaksi, ja myöhemmin kaikkien tulosten valmistuttua tarkastelin joitakin asioita oman kokemukseni kautta, varsinkin aineiston analysoinnissa, toiminnan kehittämisessä ja johtopäätöksissä. Oman organisaation tarjoustoiminnan tutkiminen avarsi myös käsityksiä siitä, mitä haasteita se sisältää ja asioita, jotka on ehdottomasti muistettava tarjouksia tehdessä sekä, mitä kaikkea sen kehittäminen vaatii, jotta siitä saadaan laadukas prosessi.

Tutkimus eteni alussa hyvinkin vauhdikkaasti empiirisen aineiston osalta. Kyselyn, tarjousasiakirjojen vertaileminen ja tarjoustyökalun kautta tapahtuva tarjousten analysointi auttoi hahmottamaan, että millaista teoriaa kannattaa lähteä opinnäytetyöhön etsimään. Onnistuin mielestäni kokoamaan hyvin soveltuvan teorian tutkimuksen taustalle, vaikka etenin työssäni ”kiiveten väärinpäin puuhun”. Eri tutkimusmenetelmät ja saadut tutkimustulokset mahdollistivat aihealueen laajemman tarkastelun ja auttoivat tarkempien johtopäätösten tekemiseen itse kehittämisosiossa.

Tutkimuksessa näen hyvänä sen, että se oli monipuolinen ja aihealuetta tutkin laajasti eri näkökulmista. Tämä mahdollisti ongelmien esille tuomisen aikuisopiston tarjoustoiminnan asioissa. Käytännön kehittämiseen liittyvää toimintaa jäin kaipaamaan, mutta omat resurssit eivät mahdollistaneet tätä, vaan lopputuloksena oli Case- tyyppinen toteutus kehittämisajatuksineen. Työn ohessa opiskeleminen antaa omat haasteensa toimintaan ja jaksamiseen. Kaikki asiat eivät etene aina suunnitelmien mukaisesti. Ajankäytönhallintaan ja jaksamiseen liittyvät tekijät nousivat tutkimuksen tekemisessä omaan roolinsa.

Hyvänä asiana näen, että opinnäytetyön tutkimustuloksia ja kehittämisajatuksia on mahdollista hyödyntää aikuisopiston tarjoustoiminnan kehittämisessä. Kehittämistyö alkaa kesäkuussa 2012, joten opinnäytetyö valmistui juuri sopivasti ennen sitä.

Näin lopuksi kiitän kaikkia henkilöitä, joiden kanssa olen tehnyt yhteistyötä opinnäytetyön osalta.

## LÄHTEET

Anttila, Mai & Fogelholm, John. 1999. Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä. WSOY. Porvoo. Werner Söderström Oyj.

Arhoma, Sami & Järvelin, Kimmo. & Kvist, Hans-Henry ja Räikkönen, Jukka. 1995. Asiakasprosessit, miten parannan tulosta prosesseja kehittämällä? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1995.

Balk, Anssi & Punto, Jukka. 2007. Tarjoustoiminta kiinteistöhoitossa. Teknillisen Korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä, 64. Picaset Oy. Helsinki.  
<http://www.cem.tkk.fi/fsr/Julkaisut/Selvitys%2064%20Balk%20Puhto.pdf>.

Binder, Tesi & Kärnä, Eija & Métivier, Catherine & Miestamo, Riitta & Salenius, Pirjo & Savinainen, Pekka & Solonen, Sirpa & Taimio, Anneli & Åberg, Kristiina & Salo, Kari. 2006. Liikeviestinnän käsikirja - viestit vaihtoon 7 kielellä. Edita, Helsinki 2006.

Blåfield, Heikki. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Suomen Kuntaliitto, kuntaliiton painatuskeskus, Helsinki 1996.

Eskola, Salla & Ruohoniemi, Erko. 2011. Julkiset hankinnat. WSOYpro Oy, Helsinki 2. uudistettu painos, 2011.

Fintra Oy ja tekijät. 2001. Tarjoa tuloksellisesti. Kansainvälistyjän opas. Tumma vuoren Kirjapaino Oy, Vantaa 2001.

Hannus, Jouko. 1993. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. HM & V Research Oy, Jyväskylä.

Heinonen, Jarmo & Mäntyneva, Mikko & Wrangé, Mikko. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY Oppimateriaalit Oy. 1. painos, 2008.



Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy, Tampere 1997.

Holma, Tupu. 1998. Tuotteistus tutuksi – Idea ja työvälineet, esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Suomen kuntaliitto, ISBN.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna. 2008. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008.

Järvinen Annikki, & Järvinen, Pertti. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinajan kirja. Tampere 2004.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy, Porvoo 2002.

Kokkonen, Aino. 2008. Tarjoustoiminnan kehittäminen laskentatyökalujen avulla. Case: Metso Paper Oy, Rautpohjan Tehdassuunnittelu. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Opinnäyteyö, Liiketalous.

[https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/42166/jamk\\_1221208675\\_5.pdf?sequence=1](https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/42166/jamk_1221208675_5.pdf?sequence=1)

Kortejärvi-Nurmi, Sirkka & Kuronen, Maija-Liisa & Ollikainen, Marja. 2008. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki 2008.

Kortejärvi-Nurmi, Sirkka & Rosenström, Anja. 2007. Yritysviestinnän ABC. Edita Prima Oy, Helsinki 2007.

Laamanen, Kai. 1993. Liiketoimintaprosessin kehittäminen. Metalliteollisuuden kustannus OY.Tampere.

Latinen, Erkki. 1990. Tehokkuutta hinnoitteluun. Ekonomia sarja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1990.

Laitinen, Erkki, K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Ekonomia sarja. Gummerus Kirjapaino Oy, 2007.

Lecklin, Olli. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 1997.

Lehtimäki, Uolevi. & Niinimäki, Satu. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Werner Söderström Osakeyhtiö. 1.painos, 2005. Helsinki.

Lehtonen, Tero & Punto, Jukka. 2004. Toimialapalvelujen tuotteistaminen tarjoustoiminnan näkökulmasta. Teknillisen Korkeakoulun rakentamistalouden raportteja, 233. Otamedia Oy. Espoo. [http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf\\_raportit/Raportti\\_223.pdf](http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_raportit/Raportti_223.pdf).

Lindblom-Yläne, Sari & Paavilainen, Eija & Pehkonen, Leila & Ronkainen, Suvi. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOY. Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita Prima Oy. Helsinki 2003.

Pohjois-Karjalan Aikuisopisto. Toiminnankuvaus 2010.

Raatikainen, Leena. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Prima Oy. Helsinki 2008.

Raatikainen, Leena. 2008. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Edita Prima Oy. Helsinki 2008.

Selin, Erica. 1997. Viennin käsikirja. Edita. Helsinki.

Sipilä, Jorma. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen, 2. painos. Ekonomia-sarja. WSOY.

Sipilä, Jorma. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Ekonomia-sarja. WS Bookwell Oy. Porvoo 2003.

Stenval, Jari. & Virtanen, Petri. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanomat Oy. Tallinna Raamatutrükikoda. Tallinna 2010.

Sutinen, Mika. 1996. Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Tuominen, Kari. 1995. Benchmarking ja prosessijohtaminen sekä mittausten rooli niissä. Rastor-Yhtiöt. Helsinki.

Uusitalo, Hannu. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Porvoo. Helsinki.

Vientiopas. 2003. Multikustannus / Multiprint, Helsinki.

**Pohjois-Karjalan Aikuisopiston ELY- keskuksen tarjoustoimintaan liittyvät kysymykset.**

1. Mihin asioihin tarvitset tai haluat koulutusta tai ohjausta tarjousten tekemiseen liittyen?
2. Miten osallistut tarjousprosessiin?
3. Onko nykyinen organisaation tapa toimia mielestäsi joustava ja toimiva tarjousten tekemisessä?
  - Jos on niin, miksi on?
  - Jos ei ole niin, miksi ei?
4. Mitä mieltä olet tarjousten ohjeistuksen selkeydestä ja ymmärrettävyydestä?
5. Miten nykyiset tarjouslomakemallit toimivat tarjousten tekemisessä?
6. Ovatko nykyiset liitteet, jotka tulevat tarjousten lisäksi riittävät?
  - Miksi ovat?
  - Miksi eivät ole?
7. Mitä muita liitteitä tulisi mielestänne olla tarjouksessa?
8. Miten haluaisit kehittää nykyistä tarjoustoiminnan prosessia?
9. Muita kommentteja ELY -keskuksen tarjoustoimintaan liittyen.

**Muuhun Pohjois-Karjalan Aikuisopiston tarjoustoimintaan liittyvät kysymykset.**

1. Mitä mieltä olet muihin tarjouksiin liittyvistä käytännön prosesseista? Ovatko ne toimivat vai kehittäisitkö niissä jotakin?
2. Kuinka usein teet muita tarjouksia kuin ELY- keskuksen liittyviä tarjouksia?
3. Miten tiimissäsi tarjousprosessi toimii tältä osin?
4. Onko tarpeellista olla yhtenäinen lomake ja ohjeistus muihin tarjouksiin liittyen?
5. Muita kommentteja muuhun aikuisopiston tarjoustoimintaan liittyen.

## Tarjouspyyntöjen käsittely AIKOssa

